



KØBENHAVNS KOMMUNES  
**strategi for udvikling  
af arbejdet med  
udsatte børn, unge  
og deres familier**

SEPTEMBER 2009



## Indhold:

<b><u>Introduktion</u></b>	<b>3</b>
<b><u>1. Tidlig indsats i forhold til udsatte børn og unge</u></b>	<b>9</b>
<u>Delstrategi I: Tidligere og bedre hjælp til børn og unge med skolevanskeligheder</u>	10
<u>Delstrategi II: En mere åben og udadvendt Socialforvaltningen</u>	13
<u>Delstrategi III: Styrkelse af de familieorienterede tilbud</u>	16
<b><u>2. Bedre myndighedsarbejde</u></b>	<b>19</b>
<u>Delstrategi I: Kvalitet og systematik i sagsbehandlingen</u>	20
<u>Delstrategi II: Kontinuitet i anbringelsen</u>	22
<u>Delstrategi III: God start på voksenlivet</u>	24
<u>Delstrategi IV: Familieorientering i myndighedsarbejdet</u>	26
<b><u>3. Hurtig og insisterende indsats i forhold til uroskabende unge</u></b>	<b>28</b>
<u>Delstrategi I: Systematisk screening – og udvikling af screeningsværktøjer</u>	29
<u>Delstrategi II: Styrkelse af det opsøgende arbejde</u>	31
<u>Delstrategi III: Hurtig handlen på unge med bekymrende adfærd</u>	33
<u>Delstrategi IV: Opkvalificering af kontaktpersonarbejdet</u>	36
<b><u>4. Udvikling af anbringelsesviften</u></b>	<b>38</b>
<u>Delstrategi I: Udvikling af institutionsområdet</u>	39
<u>Delstrategi II: Tilbage til familien – enten egen eller (netværks)plejefamilie</u>	42
<b><u>5. Udvikling af metoder, ansvarlighed og evidens</u></b>	<b>46</b>
<u>Delstrategi I: Udrulning af effektbaseret styring og læring</u>	47
<u>Delstrategi II: Indførelse af forskningsbaserede programmer</u>	50
<u>Delstrategi III: Metode- og kompetenceudviklingsprojekter, der ændrer praksis</u>	52

## Introduktion

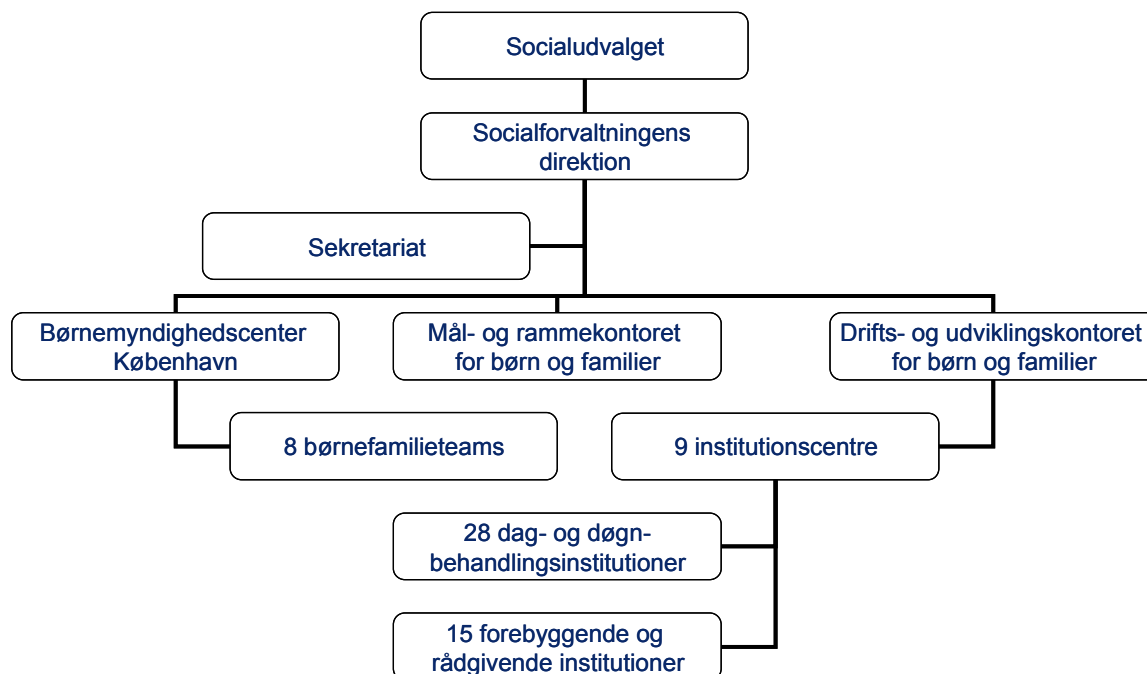
I Københavns Kommune arbejder vi målrettet og intensivt med at forbedre vilkårene for kommunens ca. 5000 socialt udsatte børn og unge. Disse børn og unge får støtte efter servicelovens kapitel 11 med det formål, at de – trods individuelle vanskeligheder – kan få samme muligheder for personlig udfoldelse, udvikling og sundhed som deres jævnaldrende.

Støtten til de udsatte børn og unge tager mange former og varierer i intensitet. Nogle - ca. 1600-1700 børn og unge – er anbragt udenfor hjemmet. Afhængig af situationen og behovet kan man fx bo i en plejefamilie, eventuelt hvor ens plejefamilie er fundet i familiens slægt eller netværk, nogle børn og unge har brug for et ophold på en kost- eller efterskole, på et privat socialpædagogisk opholdssted eller på en døgninstitution. Andre børn og unge får støtte, mens de bor hjemme. Det kan være en kontaktperson, psykologbistand eller hele familien kan få konsulentbistand eller rådgivning.

Københavns Kommune råder også over en lang række åbne tilbud, som er rettet mod sårbare børn, unge og deres familier. Her kan børn, unge og deres familier selv opsøge hjælp, uden at der opstartes en sag i Socialforvaltningen.

Socialforvaltningen er ansvarlig for at løfte opgaverne i forhold til udsatte børn og unge, der får særlig støtte. Socialforvaltningen bliver fra 1. januar 2010 organiseret med et bydækkende Børnemyndighedscenter, som får det overordnede ansvar for myndighedsopgaverne i forhold til udsatte børn, unge og deres familier. Børnemyndighedscentret skal arbejde tæt sammen med de netop etablerede 9 institutionscentre, som har til opgave at tilvejebringe de konkrete indsatser og støtteforanstaltninger for de børn og unge, der får hjælp.

Socialforvaltningens organisering kan ses af nedenstående oversigt:



Københavns Kommune har Danmarks største Socialforvaltning, og det giver os mulighed for at have en meget bred og varieret vifte af tilbud, som kan anvendes for at give den helt rigtige hjælp til børnene, de unge og deres familier. Vi har igennem de sidste mange år oparbejdet en rigtig

god platform for at nå målet om at være ikke blot den største, men også den bedste socialforvaltning i Danmark.

For at få det bedste ud af vores indsats er det vigtigt, at vi har klare mål og retninger for det arbejde, vi udfører for og med udsatte børn, unge og deres familier. Det skal stå klart for alle, hvad vi ønsker at opnå for de børn, unge og familier, vi hjælper, og det skal stå klart for alle i organisationen, hvordan vi vil nå de mål vi sætter os.

For at sikre et fælles sigte i arbejdet med udsatte børn og unge har Københavns Kommune udarbejdet en samlet strategi for udvikling af arbejdet med udsatte børn og unge.

### **Hvad skal vi med en strategi?**

Det at udvikle en strategi drejer sig om at finde ud af og definere, hvordan vi sikrer fremdrift og udvikling i organisationen og hele tiden prøver at *gøre det bedre*. Vi vil med en strategi definere, *hvordan* vi vil gøre det bedre for de udsatte børn og unge, som vi alle ønsker at gøre en forskel for. Strategien skal skabe fælles sigtelinjer blandt alle, der arbejder med udsatte børn og unge i kommunen og sikre, at de tråde, der spindes på området – både i form af udviklingsprojekter og i de daglige driftsopgaver – hænger sammen.

Strategien er baseret på den solide grundsten af rigtig godt socialt arbejde, der allerede foregår i kommunens socialcentre og institutioner. Derfor er strategien ikke en vision om at bryde den hidtidige praksis ned for at erstatte alle indsatser med noget nyt og bedre. Strategien er derfor på mange områder en naturlig afleder og udvikler af de indsatser, som vi har erfaring for virker til at gøre livet bedre for udsatte børn, unge og deres familier.

Strategien er bundet op på de overordnede mål for udviklingen af området, som er politisk vedtaget. Det drejer sig om Københavns Kommunes Børne- og Ungepolitik<sup>1</sup> og de overordnede effektmål for området. Effektmålene handler om, at vi skal bidrage til en opvækst med trivsel og gode vilkår, hvor udsatte børn og unge i videst muligt omfang får lige muligheder for udfoldelse, udvikling og sundhed, så de i sidste ende får samme grad af succes i voksenlivet som andre.

Derudover har vi i Københavns Kommune også formuleret nogle mere konkrete delmål, som er en forudsætning for at nå de overordnede effektmål. Disse delmål drejer sig dels om at sikre systematisk sagsbehandling og stabile foranstaltningsforløb for de udsatte børn og unge, dels er der tale om mere specifikke mål for udsatte børn og unges udvikling, såsom gennemførelse af folkeskolen, alderssvarende udvikling mm.

Strategien skal fungere som bindingspunkt mellem de overordnede politiske prioriteringer og de konkrete indsatser, der iværksættes for børn og deres familier. På den måde skal strategien skabe sammenhængen mellem det daglige arbejde og de overordnede politiske målsætninger på området.

Med en strategi kan vi prioritere i de indsatser og de udviklinger, vi sætter i gang, og hele tiden sørge for, at vi vælger ud fra nogle bevidste og formulerede ønsker om forandring. Strategien bliver altså også et prioriteringsredskab for forvaltningen og politikerne på området, som vi aktivt skal bruge fremadrettet til at sikre, at de initiativer og projekter vi sætter i gang, er med til at understøtte den overordnede udvikling, vi gerne vil se ske på området.

### **Strategiens fokus**

Skabelsen af strategien har været en åben proces. Arbejdet har været forankret i Socialforvaltningens centrale kontorer, men decentrale ledere og medarbejdere,

<sup>1</sup> Børne- og Ungepolitikken kan findes på dette link:

<http://www3.kk.dk/Borger/~media/4A487ADF48524C5FA2D18EFA931F547E.ashx>

interesseorganisationer, faglige organisationer, frivillige organisationer, samarbejdspartnere i andre forvaltninger, forskere og mange andre har været involveret i at udpege de væsentligste udfordringer på vores område og har givet konkrete og konstruktive forslag til, hvad vi kan gøre for at imødekomme disse udfordringer.

For at udarbejde strategien var det i første omgang nødvendigt at definere, hvad vi skal fokusere på i strategien. Dette blev formuleret i en rammeplan for strategien, som udstikker rammerne og fem overordnede fokusområder, som strategien skal udfoldes indenfor. De fem fokusområder er:

1. Tidlig indsats i forhold til udsatte børn
2. Bedre myndighedsarbejde
3. Hurtig og insisterende indsats i forhold til uroskabende unge
4. Styrkelse af anbringelsesviften
5. Udvikling af metoder, ansvarlighed og evidens

Disse fem fokusområder er identificeret gennem en bred dialog med samarbejdspartnere, eksterne interessenter og ansatte på området. De fem fokusområder udgør de områder, som på nuværende tidspunkt er vigtigst at fokusere. Det er de områder, hvor vi – ved at gøre en ekstra indsats netop her – kan flytte området i positivt retning. Rammerne og de fem fokusområder for strategien blev i april 2009 godkendt af Socialudvalget og af Borgerrepræsentationen i maj 2009<sup>2</sup>.

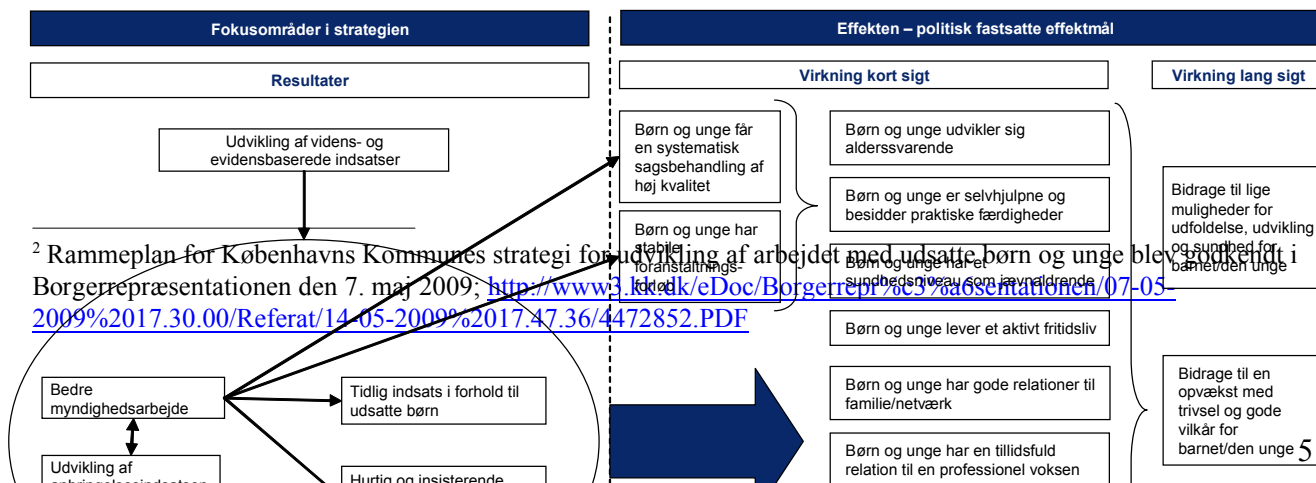
Strategien er med til at understøtte en lang række af de lovgivningsmæssige tiltag, der dels er vedtaget og dels er på vej med Barnets Reform. F.eks. ved at styrke sagsbehandlingen og sikre hensynet til barnet i processen; ved at anbringe flere børn i familie – og netværkspleje og ved at sikre ordentlig IT-understøttelse af sagsbehandlingen og derved gøre det muligt i højere grad at dokumentere, hvordan det går de børn, unge og familier, som får støtte. Kort sagt, formår vi at implementere tiltagene i strategien, så er vi allerede godt i gang med at implementere Barnets Reform.

### Strategien som forandringsteori

Strategien skal være med til at skabe forandring, både for de børn, unge og forældre vi hjælper og i forhold til den måde, vi gør tingene på i dag. Strategien kan derfor med fordel tænkes som en forandringsteori for arbejdet med udsatte børn og unge.

Med en forandringsteori opstiller man en teori for eller en metode til, hvordan man opnår den ønskede forandring. Forandringsteorien er altså en måde at opstille en årsag-virkning-kæde for, hvordan et mål nås, hvilke resultater der kræves, hvilke aktiviteter der skal til for at opnå resultaterne, og hvilke ressourcer disse aktiviteter kræver.

Tænkes strategien som en forandringsteori kan man opstille en overordnet virkningskæde for, hvordan de politisk fastsatte mål forventes nået gennem de resultater, der tilvejebringes under de fem fokusområder. Sammenhængene er illustreret i nedenstående helt overordnede forandringsteori for strategien.



Når strategien opstilles som en forandringsteori skal den forstås således, at udvikling af metoder, ansvarlighed og evidens har indvirkning på alle de øvrige fokusområder. Det sker blandt andet ved at gøre arbejdet med udsatte børn og unge mere videns- og evidensbaseret indenfor de øvrige fokusområder. Og ved at afklare hvilke forandringer alle ansatte i Socialforvaltningen hver især kan holdes – og holder sig selv – ansvarlige for i alle dele af forvaltningens arbejde.

Den bedre myndighedsudøvelse bidrager til dels at opnå fastsatte mål omkring sagsbehandlingen og bidrager til at opnå de fælles effektmål for børnene og de unge ved, at myndighedsudøvelsen på de øvrige fokusområder styrkes.

Arbejde indenfor fokusområderne tidligere indsats, hurtigere og mere insisterende indsats og udvikling af anbringelsesviften bidrager alle til at styrke kvaliteten af kommunens indsatser for udsatte børn og unge, og dermed til at opnå de definerede mål for de udsatte børn og unge.

### **Hvad indeholder strategien?**

For hvert fokusområde i strategien er der udarbejdet en forandringsteori, som viser, hvad vi ønsker at opnå indenfor hvert fokusområde. Forandringsteoriene er blevet operationaliseret i et antal delstrategier, som beskriver, hvordan vi vil nå de ønskede resultater indenfor hvert af fokusområderne. Den samlede strategi for udvikling af arbejdet med udsatte børn, unge og deres familier består derfor af en række delstrategier under hvert af de fem fokusområder. De forskellige delstrategier under hvert fokusområde kan ses af nedenstående oversigt.

### **Oversigt over fokusområder og delstrategier i Københavns Kommunes strategi for udvikling af arbejdet med udsatte børn og unge**

<b>Fokusområde</b>	<b>Delstrategi</b>
Tidlig indsats i forhold til udsatte børn	Tidligere og bedre hjælp til børn og unge med skolevanskeligheder
	En mere åben og udadvendt Socialforvaltning
	Styrkelse af de familieorienterede tilbud
Bedre myndighedsarbejde	Kvalitet og systematik i sagsarbejdet
	God start på voksenlivet
	Kontinuitet i anbringelsen
	Familieorientering i myndighedsarbejdet
Hurtig og insisterende indsats i forhold til uroskabende unge	Systematisk screening



	Styrkelse af det opsøgende arbejde
	Hurtig handlen på unge med bekymrende adfærd
	Opkvalificering af kontaktpersonarbejdet
Udvikling af anbringelsesviften	Udvikling af institutionslandskab
	Tilbage til familien - enten egen eller (netværks)plejefamilie
Udvikling af metoder, ansvarlighed og evidens	Udrulning af effektbaseret læring og styring
	Indførelse af forskningsbaserede programmer
	Metode- og kompetenceudviklingsprojekter der ændrer praksis

Hver delstrategi udgøres af en række handlinger, der skal medvirke til at opnå de resultater, vi ønsker, og som er formuleret i forandringsteorien for fokusområdet. Alle disse handlinger kan ikke føres ud i livet på én gang. Nogle handlinger i strategien kræver nøje overvejelser og planlægning, og nogle er mere ligetil at kaste sig over.

Vi skal prioritere og implementere hen ad vejen. I bilag 1 er der lavet en oversigt over alle de handlinger, som strategien lægger op til, og her fremgår det også, i hvilken rækkefølge handlingerne foreslås gennemført i.

Nogle handlinger er lettere at implementere end andre, så derfor er handlingerne også delt op efter forudsætningerne for at gennemføre dem. Handlingerne er blevet inddelt i grønne, gule og røde handlinger, hvor de grønne handlinger er lige til at gå til. Det er enten projekter eller udviklinger, som vi har igangsat, eller som forvaltningen nemt kan iværksætte indenfor de eksisterende ressourcerammer.

De gule handlinger kræver mere forberedelse at implementere. Enten skal det afklares, præcist, hvordan de enkelte handlinger udføres eller også skal det først aftales med samarbejdspartnere i andre forvaltninger, hvordan indsatsen gennemføres. I andre tilfælde har handlingerne en sådan karakter, at der skal en politisk beslutning til at gennemføre det.

De røde handlinger er de handlinger, der er vanskelige at gennemføre. Til de fleste af de røde handlinger skal der tilføres budgetmidler, da de ikke kan gennemføres indenfor den eksisterende budgetramme. Nogle af de røde handlinger kræver også større organisatoriske ændringer og vil derfor være længere tid undervejs at gennemføre.

For at skabe et overblik over, hvad vi gør her og nu, har vi udarbejdet *Strategi 2010*, som giver et overblik over de tiltag, der har højeste prioritet, og som foreslås igangsat i 2010.

Vi lægger med strategien op til, at politikerne nikker til prioriteringerne for områdets udvikling, og hvordan de implementeres. Når det sker, skal der udarbejdes en implementeringsplan for de handlinger, der påtænkes igangsat i 2010. Implementeringsplanen vil blive præsenteret for Socialudvalget primo 2010 og indeholde konkrete resultatmål for hver handling.

### **Hvad sker der fremadrettet?**

Strategien skal være med til at forandre den måde vi gør bestemte ting på i dag. For at kunne vurdere, om vi rent faktisk ændrer praksis, skal vi følge med i, hvad der sker, når vi fører strategien ud i livet, både i vores organisation og for de udsatte børn og unge.

Det gør vi ved en gang om året at lave en opfølgning på strategien. Her gøres der status på, hvad vi har opnået, og om vi har nået resultatmålene for hver af de konkrete handlinger, der er igangsat det pågældende år. Det er også her vi vurderer, hvordan vi skal prioritere handlinger det

kommende år, altså hvordan vi 'farvelægger' strategien med grønne, gule og røde handlinger fremadrettet.

Nu er virkeligheden jo foranderlig, og strategien skal hele tiden tilpasses til den virkelighed vi lever i. Derfor skal vi lave et årligt review af vores strategi, hvor vi vurderer om de enkelte dele af strategien også er de rette til at opnå vores overordnede mål. På den måde bliver strategien et aktivt prioriteringsredskab, som hele tiden tilpasses til de udfordringer vi står overfor, og de resultater vi arbejder for at nå.

### ***Hvordan læser man strategien***

Strategien består af fem hovedafsnit, et for hvert fokusområde. I hvert hovedafsnit er der en introduktion til fokusområdet, en præsentation af forandringsteorien for fokusområdet og en beskrivelse af de forskellige delstrategier under fokusområdet. Hver delstrategi består af et antal handlinger, der er knyttet til implementering af delstrategien.

I bilag 1 finder man en oversigt over samtlige handlinger med beskrivelse af forudsætninger for gennemførelse af handlingerne, forventede udgifter og hvornår de påtænkes igangsat.

I bilag 2 findes Strategi 2010, som opsummerer de nye tiltag, vi lægger op til at igangsætte her og nu.



## 1. Tidlig indsats i forhold til udsatte børn og unge

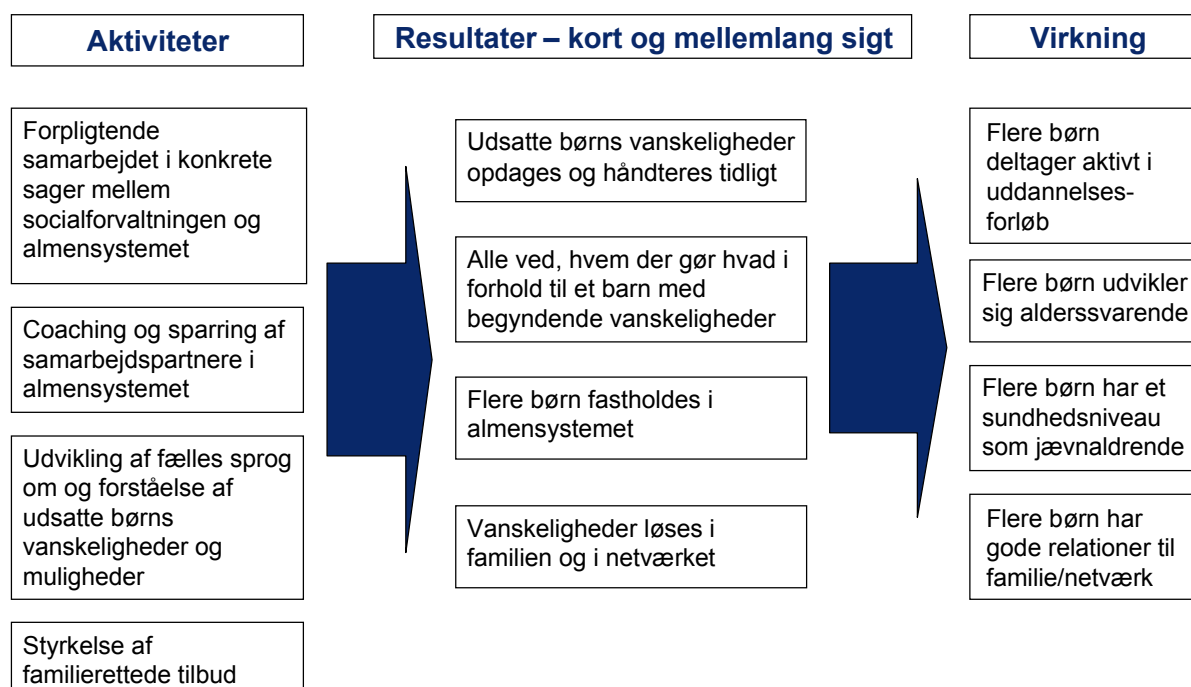
I Københavns Kommunes Børne- og Ungepolitik og dertilhørende standarder for sagsbehandling er der rettet et særligt fokus på den tidlige og forebyggende indsats for udsatte børn og unge, hvor målet er at:

- Tidlig indsats er omdrejningspunktet i forhold til udsatte børn, unge og deres familier
- Der skal sikres et tæt og koordinerende samarbejde mellem faggrupper og forældre, således at børn og familier oplever en hurtig og konkret indsats
- Kommunens ansatte skal være opmærksomme på børn og unges udvikling og trivsel og videreformidle en eventuel bekymring til en fagekspert

Socialforvaltningen har sammen med Børne- og Ungdomsforvaltningen de seneste år iværksat en række initiativer for at styrke den tidlige og forebyggende indsats. Af initiativer kan nævnes Projekt Socialrådgivere på Skolerne og oprettelse af tværfaglige grupper – et tværfagligt rådgivningsorgan rettet mod daginstitutioner, skoler og klubber – i alle bydele. Der er også lavet ”Når du er bekymret for et barn – En handlevejledning for tidlig indsats.”

Tidlig opmærksomhed på og støtte til børn, unge og familier med sociale vanskeligheder er afgørende for at kunne gøre en forskel så tidligt som muligt for børnene og deres forældre og for at modvirke, at børn og familiers vanskeligheder ikke udvikler sig i negativ retning.

Socialforvaltningen vil gerne blive bedre til at håndtere børn med begyndende vanskeligheder på en måde, så årsagerne til deres vanskeligheder behandles samtidigt, med at de fastholdes i almensystemets tilbud. Lykkes dette, er der en større sandsynlighed for, at barnet eller den unge udvikler sig godt og alderssvarende og på længere sigt får et godt unge- og voksenliv med trivsel og samme udfoldelsesmuligheder som jævnaldrene. Forandringsteorien nedenfor beskriver, hvordan Socialforvaltningen vil fokusere på at arbejde målrettet med tidlig indsats.



Et vigtigt element i en tidlig indsats drejer sig om identifikation af børn og unge med sociale vanskeligheder. Her er det afgørende, at der i det tværfaglige samarbejde trækkes på en fælles viden, forståelse og sprog for, hvordan man identificerer, håndterer og handler på bekymringer vedr. børn, unge og familier med sociale vanskeligheder.

Et andet vigtigt element i en tidlig indsats er også, at familien og andre aktører omkring barnet eller den unge aktivt inddrages så tidligt som muligt i løsningen af barnet/den unge og familiens vanskeligheder.

Herudover er det også vigtigt Socialforvaltningen har tilbud, der er tilgængelige for familier, der ønsker råd, vejledning og støtte til at håndtere vanskeligheder, også selvom vanskelighederne ikke er så store, at der skal opstartes en sag i Socialforvaltningen.

For at nå de formulerede mål om en styrket tidlig og forebyggende indsats iværksættes tre delstrategier. Disse er:

Delstrategi I: Tidligere og bedre hjælp til børn og unge med skolevanskeligheder

Delstrategi II: En mere åben og udadvendt Socialforvaltning

Delstrategi III: Styrkelse af de familieorienterede tilbud

Det må forventes at en styrkelse af den tidlige indsats vil skabe et øget pres i Socialforvaltningen. Socialforvaltningen vil som følge af indsatsen sandsynligvis engagere sig i flere sager, end tilfældet er i dag. Samtidig skal Socialforvaltningen bevare det primære fokus på kerneopgaverne, som er i forhold til de børn og unge, der allerede har et konstateret behov for støtte. Det bliver derfor nødvendigt at få tilført ressourcer til en væsentlig del af de tiltag, der ligger under denne del af strategien. Tilførsel af ressourcer må imidlertid ses som en investering, da det sandsynligvis vil betyde, at vi om nogle år undgår nogle anbringelser, undgår at børn og unge marginaliseres i specialklasser og - systemer og mere indgribende foranstaltninger på et senere tidspunkt i deres liv.

### **Delstrategi I: Tidligere og bedre hjælp til børn og unge med skolevanskeligheder**

Forskning viser, at uddannelse er en af de vigtigste parametre i forhold til at bryde negative social arv. Og at børn der modtager foranstaltninger, der anbringer dem i specialtilbud er i en større risiko for marginalisering og stigmatisering, da de med tiden får sværere ved at blive reinkluderet i almensamfundet. Samtidig viser baselinemålingen af, hvordan det er gået Københavns Kommunes borgere, der har fået en social foranstaltning som barn eller ung, at en væsentlig andel af disse borgere ikke gennemfører 9. klasse eller en ungdomsuddannelse<sup>3</sup>.

For at understøtte at så mange børn og unge som muligt fastholdes i skoletilbud og får en uddannelse, skal Socialforvaltningen blive bedre til at sætte tidligt ind, når børn og unge har skolevanskeligheder. Socialforvaltningen skal styrke samarbejdet med Børne- og Ungdomsforvaltningen i forbindelse med børn og unge med bekymrende fravær samt samarbejdet i forhold til børn, der henvises og visiteres til dagbehandlingstilbud. Herudover skal der ligeledes rettes fokus på et styrket samarbejde med specialtilbuddene i forhold til at sikre, at de børn, der ikke går i en almindelig folkeskole også får en adgangsgivende eksamen og at så mange børn som muligt reinkluderes i alment systemet. Dette forudsætter en afklaring af, hvornår specialtilbud er den bedste løsning for barnet eller den unge, samt hvilken form for specialtilbud, der bedst muligt kan være med til at løse barnet eller den unges sociale vanskeligheder.

#### **Resultater på kort sigt**

- Systematisk samarbejde omkring unge med bekymrende skolefravær og skolevanskeligheder
- Færre unge står uden skoletilbud

#### **Resultater på længere sigt**

<sup>3</sup> Socialforvaltningen (2009): Resultatrapport - Baselineanalyse af hvordan det er gået foranstaltningsmodtagerne fra perioden 2002-2007 (e-doc dok. nr.: 2009-476417)

- Flere børn og unge fastholdes i alment systemet
- Flere unge får en 9. klasses afgangseksamen
- Flere unge gennemfører en uddannelse

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Konkret vil delstrategien blive udmøntet ved, at man i Socialforvaltningen styrker samarbejdet med Børne- og Ungdomsforvaltningen om børn og unge med bekymrende skolefravær, blandt andet ved at lave et forsøg med særlige skoleskulkertklasser; at der gennem reetableringsplaner rettes fokus på børn og unge i dagbehandling og genetablering af tilknytning til alment systemets tilbud, og at der i den forbindelse sker en kvalificering af brugen af dagtilbud.

- **Hurtig reaktion ved skolefravær**

En nyligt udarbejdet rapport om børn med bekymrende fravær viser, at samarbejdet omkring disse børn med fordel kan styrkes, blandt andet ved at Socialforvaltningen inddrages tidligere, når børn har bekymrende fravær i skolen. På baggrund af rapportens resultater er der nedsat en arbejdsgruppe mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen, som skal undersøge, hvordan der kan handles hurtigere og mere relevant i forhold til børn med bekymrende fravær i skolen.

Socialforvaltningen vil her tage initiativ til, at der oparbejdes en praksis, hvor der lokalt systematisk følges op på alle børn, der har bekymrende fravær, eller som ikke har et skoletilbud. Dette forudsætter, at de lokale skolemyndigheder har opdaterede IT-registreringer af alle børns fravær fra såvel kommunale som private skoletilbud, og af de børn og unge der står helt uden skoletilbud. Børnefamilieteamet skal hurtigt inddrages i de sager, hvor der er bekymrende fravær, blandt andet ved at deltage i et møde med forældrene og i udarbejdelse af en handleplan for barnet/den unge.

Det forventes, at en sådan bedre koordinering og et styrket samarbejde mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen vil være med til at skabe hurtig kontakt med de børn og unge – og ikke mindst deres forældre – som er i fare for at falde ud af det almindelige skolesystem. På sigt vil dette betyde, at børn og unge skolevanskeligheder håndteres så tidligt som muligt, og at flere børn og unge på den måde fastholdes i skolesystemet med det resultat, at de som minimum får en 9. klasses afgangseksamen.

Implementering sker som videreudvikling af det igangsatte samarbejde med inddragelse af relevante aktører fra Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen.

- **Skoleskulkertklasser**

Det vil altid være et mål at fastholde så mange børn og unge som muligt i et almindeligt skoletilbud, men der vil være nogle børn og unge, der har behov for en ekstra indsats.

I Valby har man lavet et lokalt forsøg med en skoleskulkertklasse, som er en midlertidig løsning for de unge, der har vanskeligt ved at finde sig til rette i det etablerede skolesystem, inden en bedre vedvarende løsning for barnet eller den unge iværksættes. Det er et tilbud til de unge, der 'falder igennem' det normale skolesystem, men som ikke har et åbenlyst socialpædagogisk behandlingsbehov, der gør dem egnede til et dagbehandlingstilbud. Skoleskulkertklassen er oprettet som et samarbejde mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen, således at de respektive forvaltninger lever op til deres forpligtelser og udnytter deres særlige kompetencer i forhold til målgruppen.

Socialforvaltningen ønsker at opstarte sådanne to skoleskulkertklasser som pilotprojekt i to bydele. Pilotprojektet vil blive fulgt tæt, da det er vigtigt at sikre skoleskulkertklasserne ikke ender med at blive en varig skoleløsning. Tiden i skoleskulkertklassen bruges til at afdække og

afhjælpe den unges vanskeligheder, så eleverne bliver hjulpet videre i varige skoleløsninger.

Med sådanne skoleskulkereklasser forventer vi at se, at flere børn og unge skolevanskeligheder løses på en sådan måde, at de efterfølgende kan integreres i varige skoletilbud eller komme videre i kvalificerende uddannelse.

Oprettelse af skoleskulkereklasser forudsætter budgettilførsel til såvel Socialforvaltningen som Børne- og Ungdomsforvaltningen og aftaler mellem de lokale aktører i de to forvaltninger. Når disse forudsætninger er på plads, kan initiativet igangsættes relativt hurtigt.

- **Reetableringsplaner**

Hvis barnet eller den unges vanskeligheder ikke kan afhjælpes uden et specialtilbud, skal der arbejdes målrettet på at reinkludere barnet eller den unge reinkluderes i almensystemet igen. Den første dag i et specialtilbud skal således være den første dag på vej tilbage til almensystemet.

Reetableringsplaner er et værktøj, der kan bruges i denne sammenhæng. Hver gang et barn eller en ung modtager et specialtilbud, der fjerner dem fra almensamfundets tilbud skal børnefamilieteamet og specialtilbudet, i samarbejde med det private og professionelle netværk omkring barnet eller den unge, udarbejde en reetableringsplan, hvori der indgår tiltag, der er med til at bibeholde barnets kontakt med almensamfundet. Her kan f.eks. være tale om fastholdelse af kontakt til klub- og fritidstilbud.

Hvis barnet eller den unge er tilknyttet dagbehandling eller går i intern skole på et anbringelsessted, skal der altid udarbejdes mål for, hvornår at barnet eller den unge igen kan påbegynde skolegang i almensystemet. Her er det nødvendigt at udvikle fleksible rammer for den støtte barnet eller den unge måtte have i en overgangsfase fra et specialtilbud til et tilbud i almensystemet.

Udviklingen af reetableringsplaner forudsætter et tæt samarbejde mellem Børnemyndighedscentret, dagbehandlingstilbud og Børne- og Ungdomsforvaltningen, og Socialforvaltningen vil tage initiativ til at et sådant samarbejde etableres og et koncept for reetableringsplaner udvikles.

Implementeringen forudsætter deltagelse fra Børne- og Ungdomsforvaltningen og kan ske i løbende dialog mellem de involverede parter.

- **Kvalificering af brugen af dagbehandlingstilbud**

Begrebet dagbehandling dækker over socialpædagogisk behandling i et tilbud med intern skole, hvor Børne- og Ungdomsforvaltningen leverer specialundervisning til børnene i tilbuddet, og Socialforvaltningen er ansvarlig for den socialpædagogiske indsats i tilbuddet.

Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen er i fællesskab i gang med at afdække henvisningsproceduren til dagbehandlingstilbud, da der i dag ikke er klarhed over, hvornår/hvornår ikke man bør henvise til dagbehandlingstilbud frem for f.eks. at gøre brug af andre behandlingstilbud.

Der er heller ikke klarhed over, hvad de forskellige dagtilbud kan tilbyde i konkrete sager, og hvorvidt de unge, der modtager dagbehandling, faktisk afslutter folkeskolen med en gældende 9. klasse eller går videre i praktik- eller beskæftigelsesforløb.

Derfor vil Socialforvaltningen kvalificere brugen af dagbehandlingstilbud ved at afdække, hvorvidt tilbudene sikrer, at alle børn og unge modtager den undervisning, de har krav på, og

hvorvidt de afslutter deres uddannelsesforløb med en afgangseksamen eller praktik- eller beskæftigelsestilbud.

Formålet er, at det bliver klart, hvilke børn og unge, der skal visiteres til dagbehandling samt, hvilke dagbehandlingstilbud, der er mest effektive i forhold til at give de unge en uddannelse samt reinklutere dem i almensamfundet.

Implementering sker som led i den centrale opfølgning på resultater af indsatser i Socialforvaltningens regi.

## **Delstrategi II: En mere åben og udadvendt Socialforvaltningen**

For at Socialforvaltningen skal blive bedre til at identificere og håndtere begyndende vanskeligheder hos børn og unge med behov for støtte så tidligt som muligt er det afgørende, at forvaltningen arbejder tæt sammen med de aktører, der omgiver børnene til dagligt. Der er her primært tale om sundhedsplejen, daginstitutionerne og skolerne. Det er disse samarbejdspartnere, der 'spotter' barnet eller den unge, og de skal derfor let og hurtigt kunne give Socialforvaltningen besked om deres bekymringer.

Den tidlige og forebyggende indsats kan dog udbygges og systematiseres bedre end den er i dag. Kvaliteten af det tværfaglige samarbejde og den viden, der deles på tværs af forvaltningerne og indsatser kan styrkes ved, at Socialforvaltningen understøtter andre aktører i at se sociale udfordringer og reagere hensigtsmæssigt, så der skabes et fælles videngrundlag og et fælles sprog om arbejdet med udsatte børn og unge i kommunen.

Det er ikke nok at medarbejdere i almensamfundets tilbud ved, hvordan sociale vanskeligheder håndteres, der skal også være enighed om, hvem der gør hvad. Socialforvaltningen vil derfor rette fokus på samarbejdet på tværs af forvaltninger og instanser for at sikre et tæt og forpligtende samarbejde i konkrete sager, hvor børn og unge har behov for særlige støtte.

En bedre brug af viden og koordinering vil medføre, at børn og unge med sociale vanskeligheder modtager en mere helhedsorienteret og koordineret støtte, hvor de personer, der omgiver barnet i hverdagen, har en større indsigt i barnet eller den unges situation og de støtteinitiativer der er sat i værk.

### **Resultater på kort sigt**

- Større kendskab til og viden om Socialforvaltningens tilbud og arbejdsgange blandt samarbejdspartnere i alment systemet
- Professionelle og private aktører omkring barnet er orienteret og bevidste omkring mål for barnets udvikling, og hvordan de søges nået
- Klar fordeling af ansvar og roller omkring et udsat barn
- Bedre koordinering af indsatser omkring det enkelte barn

### **Resultater på længere sigt**

- Tidligere identifikation af børn og unge med sociale vanskeligheder
- Flere unge og unge fastholdes i alment systemet
- Flere børn modtager mindre indgribende foranstaltninger end i dag
- Familier og netværket omkring barnet/den unge spiller en større rolle i håndteringen af barnet/den unges vanskeligheder.

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Konkret vil delstrategien blive udmøntet ved at formalisere samarbejdet mellem Socialforvaltningen og alment systemets tilbud på flere områder og ved at skabe mere viden, klare aftaler, roller og ansvarsfordeling generelt som i konkrete sager.

- **Styrket samarbejde mellem Socialforvaltningen og sundhedsplejen**

Der er i budget 2009 afsat midler til i 2009 – 2012 at gennemføre et pilotprojekt i 2 bydele med fokus på et styrket samarbejde mellem sundhedsplejen og Socialforvaltningen. Målet med projektet er dels en tidligere og mere sikker identifikation af socialt sårbare børn, dels en hurtigere og mere målrettet indsats for at skabe positive forandringer i familierne.

Som led i projektet vil der blandt andet blive udviklet et interview og spørgeskemabaseret screenings- og risikovurderingsværktøj, og både sundhedspleje og børnefamilieteamet vil foretage hjemmebesøg hos socialt sårbare børnefamilier.

Projektet igangsættes primo 2010, hvor der i første omgang skal ske en kortlægning af behov, de to bydele skal udvælges og arbejds-, styre- og følgegrupper skal nedsættes.

Efter en 18 måneders metodeudviklingsperiode i de to pilotbydele, skal den nye viden, metoder og værktøjer, man har arbejdet med i de to pilotområder, udrulles til de øvrige bydele via et mix af kurser, seminarer, sidemandsoplæring og konsulentbestand til medarbejdere samt via et bydækkende fagligt netværk.

Implementering af tiltaget sker primo 2010.

- **Tidlig identifikation af udsatte børn i daginstitutioner**

Den tidlige indsats kan også styrkes gennem et tættere samarbejde mellem Socialforvaltningen og daginstitutionerne, da der på nuværende tidspunkt ikke i København er et systematisk samarbejde mellem disse institutioner. Også her vil målet være en tidligere identifikation og en hurtigere og mere målrettet indsats for barnet.

Det kan ske på flere måder. Børnefamilieteamene kan på mere systematisk vis tilbyde coaching og sparring til institutionerne med det formål at skabe større kendskab til hinandens praksis samt opbygge tættere samarbejdsrelationer. Derudover kan der sættes ind for at styrke det tværfaglige samarbejde mellem børnefamilieteamet, de pædagogiske konsulenter og PPR. Eller der kan tilknyttes faste kontaktpersoner til særligt udsatte daginstitutioner.

Også her vil udviklingen af screeningsværktøjer kunne være med til at identificere børn og unge med sociale vanskeligheder hurtigere og styrke dialogen om disse børn og unge.

Implementering af tiltaget forudsætter tilførsel af budgetmidler til dels at udvikle en model for samarbejde mellem Socialforvaltningen og daginstitutionerne og til at implementere indsatsen. Indsatsen forventes at kunne igangsættes umiddelbart, hvis disse forudsætninger mødes, og hvis Børne- og Ungdomsforvaltningen kan deltage i indsatsen.

- **Udvidelse af samarbejdet mellem Socialforvaltningen og skolerne**

Projekt Socialrådgivere på Skolerne har vist, at der er meget at vinde ved et styrket samarbejde mellem Socialforvaltningen og alment systemet tilbud, idet der skabes en fælles forståelse for arbejdsgange, og hvordan man handler i forhold til børn med sociale vanskeligheder.

29 ud af Københavns Kommunes 61 folkeskoler er med i skolesocialrådgiverprojektet, og på grund af projektets gode resultater ønsker Socialforvaltningen, at Projekt Socialrådgivere på skolerne udbredes til alle kommunens 61 folkeskoler.

Med udrulningen af projektet til resten af byens skoler, skal der samtidig laves en model for, hvordan projektet forankres på skolerne med fastlæggelse af klare beskrivelser af roller og



ansvar i samarbejdet.

Det kan forventes, at en styrket indsats på de resterende skoler i København vil betyde at flere børn og unge identificeres hurtigere samt at det videre samarbejde vil være mere helhedsorienteret og bedre koordineret.

Udvidelsen af projektet med socialrådgivere på skoler forudsætter budgettilførsel og kan i så fald igangsættes i 2010.

- **Fælles uddannelsesforløb for medarbejdere i Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen**

Både Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen har i hvert deres regi haft gode erfaringer med at udbrede og anvende den løsningsfokuserede metode Signs of Safety.

Dette viser at kompetenceudvikling i begge forvaltninger med fordel kan sammentænkes. Socialforvaltningen ønsker derfor i fremtiden at udbrede fælles uddannelsesinitiativer mellem Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen, hvor begge forvaltningers medarbejdere tænkes ind i opkvalificering i forhold til en tidlig og forebyggende indsats. Komponenter i fælles uddannelsesforløb kan være håndteringen af bekymringer og fælles handleplaner for udsatte børn og unge.

Fælles uddannelsesforløb vil medvirke til at sikre et fælles sprog og en fælles forståelse af, hvordan sociale vanskeligheder identificeres og handles på. Fælles uddannelsesforløb vil også tydeliggøre, hvordan de to forvaltninger i højere grad kan udnytte hinandens specialistressourcer.

Tiltaget forudsætter, at der tilføres midler til fælles kompetenceudvikling og vil kunne implementeres fra 2010.

- **Inddragelse af almensystemets aktører i den enkelte sag**

Evaluering af standarder for sagsbehandling viser, at almensystemets aktører med fordel kan inddrages i højere grad i den enkelte sag, f.eks. ved at drøfte vanskeligheder og indsats med det private og professionelle netværk omkring barnet.

Samtidig viser dialogmøder med medarbejdere i Børne- og Ungdomsforvaltningen, at der er en stor efterspørgsel efter at blive inddraget i samarbejdet omkring det enkelte barn gennem netværksmøder.

Socialforvaltningen ønsker derfor at understøtte en proces, hvor systematisk brug af netværksmøder i undersøgelsesfasen bruges i alle børnefamilieteam.

Derudover vil Socialforvaltningen igangsætte en udvikling af arbejdet i de tværfaglige grupper, der i dag fungerer som sparringsrum mellem børnefamilieteamene, sundhedsplejen, daginstitutioner, skoler og klubber. De arbejder dog ikke i dag systematisk med at definere, hvem der er tovholder på arbejdet med et barn eller en ung, ligesom der ikke følges systematisk op på om den rådgivning, der er givet, herunder hvorvidt barnet eller den unges situation er forbedret eller forværret.

Socialforvaltning vil foreslå Børne- og Ungdomsforvaltningen at der sker en udvikling af de tværfaglige grupper i forhold til de behov, der efterspørges af brugerne, herunder implementeringen af tovholderfunktion og systematisk opfølgning i de tværfaglige grupper.

Implementering vil foregå løbende og i dialog mellem Børnemyndighedscentret, børnefamilieteamchefer, skoleledere, institutionsledere, PPR og andre relevante lokale aktører. Børnemyndighedscentret vil fra Socialforvaltningens side være drivende kraft i denne udvikling.

### **Delstrategi III: Styrkelse af de familieorienterede tilbud**

Et tæt samarbejde med familien omkring børn med begyndende sociale vanskeligheder er afgørende for, at der kan sættes tidligt og effektivt ind. Herved understøttes arbejdet med at forandre de vilkår, der leder til sociale vanskeligheder, ligesom det understøttes, at familien kommer på banen og spiller den væsentligste rolle i udviklingen af barnet eller den unges videre liv.

Socialforvaltningen vil styrke det familieorienterede arbejde, blandt andet ved at arbejde mere systematisk med netværk af og omkring sårbare unge og ved at arbejde mere programbaseret med forældrene.

I relation til en tidlig indsats er det især vigtigt, at der fortsat er åbne og synlige rådgivningstilbud, familier kan opsøge og få støtte igennem, uden at der nødvendigvis er behov for en sag i Socialforvaltningen. Socialforvaltningen vil arbejde for at gøre disse tilbud mere synlige for alment systemet, så de også henviser familier med behov for råd og vejledning. Derudover vil Socialforvaltningen gøre tilbudene mere fleksible og give mulighed for øget samarbejde på tværs af byen.

#### **Resultater på kort sigt**

- Familieorienterede tilbud kvalificeres og synliggøres på tværs af byen
- Mere helhedsorienterede indsatser overfor familier med sociale vanskeligheder

#### **Resultater på længere sigt**

- Større fleksibilitet i de familieorienterede tilbud
- Styrket samarbejde omkring visitation til de familieorienterede tilbud
- Tidligere kontakt til sårbare familier og deres børn
- Sårbare familiers vanskeligheder løses tidligere

#### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Konkret vil delstrategien blive udmøntet ved, at man i Socialforvaltningen styrker netværksarbejdet for og med sårbare unge og laver en målrettet indsats for forældrene. Samtidig vil Socialforvaltningen udvikle, forfine og synliggøre de eksisterende familierettede tilbud.

#### **• *Netværksgrupper for børn og unge***

Socialforvaltningen har fra 2009 til og med 2012 fået 3,7 mio. kr. i satspuljemidler til at tilbyde og udvikle samtale- og netværksgrupper for børn og unge i alderen 8-23 år. Projekt starter op i oktober 2009 og viderefører de erfaringer, der er gjort med netværksgrupper i Familien i Centrum. Det er medarbejderne i børnefamilieteamene, som står for grupperne, og det forventes, at gruppeforløbene bliver af 4-5 måneders varighed. Gruppernes sammensætning i forhold til børnenes alder og sociale problemstillinger mv. afstemmes med de aktiviteter, som vil foregå i grupperne.

Med børnenetværksgrupperne styrker Socialforvaltningen viften af forebyggelsestilbud til børn og unge, idet projektet giver en mulighed for, at sætte tidligt ind og støtte børnene til at klare sig igennem svære forhold. Det er vurderingen, at børnene vil blive bedre til at tale om deres problemer, og at børnenetværksgrupper kan være en nøgle til at imødegå dårlig generel trivsel blandt børnene.

Implementering af tiltaget sker i 2010.

- **Styrket fokus på flerfamiliearbejde og forældreprogrammer**

De Utrolige År (DUÅ) er en programserie, som forebygger og behandler adfærdsvanskeligheder hos børn. DUÅ udbydes af Servicestyrelsen, og Københavns Kommune deltager i et to-årigt projekt med 2 børnefamilieteam, hvis familiehuse arbejder med gruppeforløb for forældre til børn mellem 3 og 6 år.

Projektet kører i 2009 og 2010, hvorefter Socialforvaltningen på baggrund af erfaringerne fra projektet vil implementere forældreprogrammet på tværs af byen. Det skal i løbet af projektperioden afklares, hvorvidt der skal indledes et samarbejde med Børne- og Ungdomsforvaltningen i forhold til udvikling og implementering af de dele af programmet der er rettet mod forløb i eks. skoleregi.

DUÅ blev igangsat i foråret 2009, og implementeringen af indsats på tværs af byen sker fra 2011.

- **Udvikling og synliggørelse af familiehuse, servicebutikker og ungerådgivninger**

Hvert børnefamilieteam har en række indsatser rettet mod familier; et familiehus, der varetager familiebehandling, en ungerådgivning, der tilbyder åben anonym rådgivning til unge og deres familier og en servicebutik, der tilbyder åben anonym rådgivning til børnefamilier.

Selvom familiehuse, servicebutikkerne og ungerådgivningerne hører under børnefamilieteamet, er der stor forskel fra bydel til bydel i, hvordan man prioriterer tilbudene og knytter dem til arbejdet i børnefamilieteamet.

Socialforvaltningen ønsker at rette fokus på, hvordan disse indsatser koordineres bedst muligt, og hvordan der sker en øget integration af forandrings- og effekttænkning i de familieorienterede arbejdsformer.

Sidst men ikke mindst skal der rettes fokus på synliggørelsen af det åbne rådgivningstilbud i servicebutikkerne og ungerådgivningerne. Tilbuddene skal være kendte af alment systemets tilbud såvel som borgerne i bydelen.

Implementeringen af dette tiltag vil ske løbende og i dialog mellem Børnemyndighedscentret, børnefamilieteamene og de lokale tilbud.

## 2. Bedre myndighedsarbejde

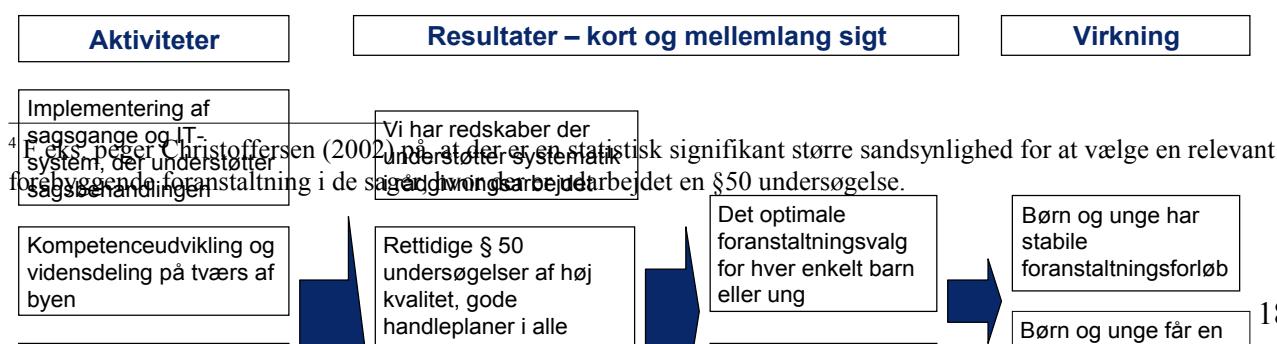
Myndighedsarbejdet på børneområdet ligger i Københavns Kommune generelt på et højt niveau. Der er i løbet af de seneste år sket en markant kvalitetsstigning i sagsarbejdet på tværs af byen. Der gennemføres og afsluttes flere undersøgelser rettidigt end tilfældet var tidligere, samtidig med, at såvel undersøgelser som handleplaner er af højere kvalitet end før. Dette er en meget positiv udvikling, da et grundigt sagsarbejde er en forudsætning for, at der opnås det ønskede resultat med en given foranstaltning.

At levere den bedste indsats for det enkelte udsatte barn eller ung forudsætter derfor, at vi udfører myndighedsarbejde – undersøgelse, handleplansarbejde og opfølgning i samarbejde med barnet og familien – der lever op til alle formelle myndighedskrav, og at vi udfører myndighedsarbejde af høj kvalitet, som sikrer det bedst mulige grundlag for valg af indsats for og med borgeren.

Med fokusområdet "bedre myndighedsarbejde" ønsker Københavns Kommune at fastholde fokus på at børn, unge og familier, der kommer i kontakt med Socialforvaltningen, får en systematisk og lovmedholdelig sagsbehandling af høj kvalitet. For på trods af den positive udvikling, der er sket over de seneste år, er det i dag fortsat en udfordring at leve op til målsætningen om overholdelse af alle myndighedskrav i alle sager. Systematikken og den høje kvalitet i myndighedsarbejdet skal foreligge i alle sagsbehandlingens faser. Fra socialcentret modtager en underretning og hurtigt skal tage stilling til, om der er grund til bekymring, over fasen hvor der udarbejdes en §50 undersøgelse og efterfølgende handleplan, til de løbende opfølgninger på om den igangsatte indsats bringer barnet, den unge eller familien tættere på de mål, der er fastsat i handleplanen.

Samtidig med det gode og lovmedholdelige myndighedsarbejde skal borgernes retssikkerhed sikres i hele sagsforløbet. Det skal f.eks. være ved inddragelse af forældre og barn/ung i forbindelse med udarbejdelse af undersøgelse og handleplan, afholdelse af børne-/ungesamtaler, partshøring og så videre.

Med et systematisk myndighedsarbejde af høj kvalitet, hvor borgernes retssikkerhed er sikret, øges chancerne for at nå et andet væsentligt mål, nemlig at sikre børnene/de unge så stabile foranstaltningsforløb som muligt, så uplanlagt sammenbrud af foranstaltninger undgås. Stabile foranstaltningsforløb forudsætter, at der er gjort et grundigt forarbejde, f.eks. i forbindelse med udarbejdelse af §50 undersøgelsen<sup>4</sup> og handleplanen, så de rette foranstaltninger vælges fra start. De ønskede virkninger og resultater er sammenfattet i nedenstående forandringsteori.



For at nå målet om at øge systematikken og kvaliteten i myndighedsarbejdet, sikre borgernes retssikkerhed og i sidste ende øge chancerne for stabile foranstaltningsforløb iværksættes i alt fire delstrategier under fokusområdet ”bedre myndighedsarbejde”. Disse er:

- Delstrategi I: Kvalitet og systematik i sagsbehandlingen
- Delstrategi II: Kontinuitet i anbringelserne
- Delstrategi III: God start på voksenlivet
- Delstrategi VI: Familieorientering i myndighedsarbejdet

### **Delstrategi I: Kvalitet og systematik i sagsbehandlingen**

Systematik i sagsbehandlingen er afgørende for at sagsbehandlerne kan skabe ro om arbejdet og dermed lave en sagsbehandling af høj faglig kvalitet. Derudover skaber det en sikkerhed for at borgerne modtager den samme gode sagsbehandling uanset hvilket socialcenter eller sagsbehandler de henvender sig til. Systematik i sagsbehandlingen er med andre ord en forudsætning for en sagsbehandling af høj kvalitet.

En anden forudsætning for høj kvalitet i sagsarbejdet er en sikring af borgernes (herunder børnenes/de unges) retssikkerhed ved at overholde alle formelle myndighedskrav. Eksempler herpå kan være kravet om inddragelse af børn og familier i forbindelse med udarbejdelse af handleplaner, afholdelse af børnesamtaler i alle sager, hvor det er muligt, samt at forældre til anbragte børn/unge tilbydes en forældrehandleplan.

Generelt har vi i Københavns Kommune en rigtig høj standard, hvad angår kvaliteten og systematikken i sagsbehandlingen. Dette er et resultat af et langvarigt fokus på at skabe systematik i sagsbehandlingen og på at arbejde vedholdende på at øge kvaliteten i sagsbehandlingen blandt andet ved at anvende løsningsfokuserede metoder systematisk og overholdelse af de formelle myndighedskrav til sagsbehandlingen. Alligevel er der plads til forbedring både hvad angår systematikken i sagsarbejdet og kvaliteten. Med denne delstrategi foreslår forvaltningen, at det gode arbejde, der foregår i byens børnefamilieteam styrkes yderligere.

### **Resultater på kort sigt**

- Sagsbehandlerne har redskaber, der understøtter systematikken i sagsarbejdet
- Alle sagsbehandlere har indgående kendskab til lovgivningen og myndighedskravene på området

- Flere formelle myndighedskrav overholdes i sagsbehandlingen

### **Resultater på længere sigt**

- Bedre undersøgelser og handleplaner
- Bedre opfølgning og justering af indsatser
- Bedre foranstaltningsvalg for det enkelte barn/ung
- Udsatte børn og unge får i vidste muligt omfang stabile foranstaltningsforløb

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Konkret vil delstrategien blive udmøntet i via tre overordnede indsatser, hhv. anskaffelse af et nyt IT-system, understøttelse af LEAN i børnefamilieteamene og kompetenceudvikling af sagsbehandlerne, som beskrives nedenfor.

- **Anskaffelse af nyt, tidssvarende IT-system til børneområdet**

Det eksisterende IT-system på børneområdet - kaldet Børne- og ungesystemet - er langt fra tidssvarende. For det første understøtter systemet ikke sagsbehandlingsprocessen, og det hjælper dermed ikke til at sikre et godt, systematisk myndighedsarbejde, samt overholdelse af lovkrav og tidsfrister. For det andet er systemet ikke integreret med de øvrige systemer, hvilket medfører dobbeltregistreringer og merarbejde for sagsbehandlerne. For det tredje er systemet ikke brugervenligt, hvilket øger risikoen for fejlregistreringer og gør det tidskrævende at oplære nye medarbejdere i brugen af systemet.

For at sikre systematik i sagsbehandlingen og overholdelse af de i lovgivningen angivne tidsfrister ønsker forvaltningen derfor at anskaffe og implementere et nyt IT-system til børneområdet. Systemet skal sikre at sagsgange understøttes elektronisk, at sagsbehandlerne automatisk mindes om tidsfrister i sager, samt at registreringer lettes og dobbeltregistreringer undgås.

Anskaffelse af et nyt IT-system er omkostningstungt. En forudsætning er derfor, at det afklares, hvordan anskaffelsen kan finansieres. Derudover skal der udarbejdes en kravspecifikation til systemet og indhentes tilbud.

Et nyt IT-system skal introduceres hos slutbrugerne. I forbindelse med anskaffelsen af et nyt IT-system skal grundig oplæring derfor også medtænkes.

Indførelse af et nyt IT-system vil kunne igangsættes i 2010, hvis der tilføres budgetmidler til det.

- **Systematisk gennemgang og kvalitetssikring af LEAN**

Gennem flere år har børnefamilieteamene arbejdet med LEAN for at optimere sagsgange og sikre systematik i sagsbehandlingen.

Erfaringerne fra de teams, der har implementeret LEAN fuldt ud, viser, at det er et centralt redskab til at understøtte sagsbehandlingsprocessen, sikre systematik i sagsbehandlingen og sikre overholdelse af tidsfrister. Eksempelvis er de to børnefamilieteam, der mest konsekvent har implementeret LEAN, også de teams, der er tættest på at leve op til alle tidsfrister for sagsbehandlingen. I foråret/sommeren 2009 er der derfor sat yderligere fokus på at få LEAN implementeret fuldt ud i alle teams.

LEAN er imidlertid ikke et projekt, der afsluttes indenfor en afgrænset tidshorisont, men en proces, hvor der er løbende behov for fokus på at vedligeholde og udvikle arbejdsprocesserne i takt med at nye ideer udvikles og at omgivelserne ændrer sig.



For at understøtte dette løbende fokus vil Socialforvaltningen én gang årligt lave en gennemgang af LEAN i de enkelte børnefamilieteam. Målet med gennemgangen er at give det enkelte børnefamilieteam sparring og input til hvordan LEAN kan udvikles, og dels at tage temperaturen på, hvordan der arbejdes med LEAN på tværs af teamene.

Sideløbende hermed vil der blive etableret et netværk for de LEAN-ansvarlige i børnefamilieteamene, således at der skabes et forum for videndeling og erfaringsudveksling.

Der er allerede udviklet et værktøj, som kan bruges til systematisk at gennemgå brugen af LEAN i børnefamilieteamene, og de årlige gennemgange igangsættes derfor umiddelbart.

Implementering er igangsat og opfølgningen foregår løbende.

- **Kompetenceudvikling af sagsbehandlere: Kompetenceudvikling af sagsbehandlere**

Børnefamilieteamene har rigtig mange dygtige og engagerede sagsbehandlere. Alligevel er det nødvendigt kontinuerligt at arbejde målrettet med den faglige udvikling – både fordi lovgivningen, proceskrav og de problematikker, som børn/unge har, konstant forandres. Derfor ønsker forvaltningen at sætte fokus på kompetenceudvikling af sagsbehandlerne – såvel nye, som de mere erfarne.

Kompetenceudviklingen vil kunne omfatte en bred vifte af områder og aktiviteter indenfor både det socialfaglige og det juridiske område. Eksempler på disse kan være:

- Hvordan laves gode § 50 undersøgelser?
- Brug af Signs of Safety-metoden til at kvalificere myndighedsarbejdet
- Hvordan opstilles og formuleres brugbare mål og delmål i handleplaner?
- Børns trivsel – hvad skal man som sagsbehandlere være opmærksom på?
- Serviceloven på børneområdet, herunder Barnets Reform
- Retssikkerhedsloven, Forvaltningsloven, Persondataloven og Offentlighedsloven

Kompetenceudviklingen kan både foregå via kurser, temadage, uddannelser eller etablering af netværks- og erfargrupper på tværs af byen.

I første omgang skal det afklares hvilken type kompetenceudvikling, der er behov for. Repræsentanter fra børnefamilieteamene og Børnemyndighedscentret skal derfor i fællesskab afklare og planlægge kompetenceudviklingen.

Implementeringen forudsætter koordinering med Socialforvaltningens HR funktion, og det forventes at planlægningen af kompetenceudviklingen kan påbegynde primo 2010.

## **Delstrategi II: Kontinuitet i anbringelsen**

Ifølge serviceloven skal støtten til udsatte børn og unge være med til at give barnet eller den unge en stabil og god voksen kontakt og kontinuitet i opvæksten. Dette skyldes, at brud i opvæksten kan påvirke barnets eller den unges udviklingsbetingelser i negativ retning. Derfor er kontinuitet et væsentligt aspekt med hensyn til at sikre et godt liv for det enkelte barn/unge.

I denne delstrategi sættes fokus på, hvordan Socialforvaltningen kan bidrage til at sikre kontinuitet i anbringelsen.

Det drejer sig dels om at udnytte mulighederne i den eksisterende lovgivning og de nye tiltag med Barnets Reform.

Og det drejer sig om at arbejde systematisk med at sikre det rigtige match, hvilket forudsætter et

godt og konstruktivt samarbejde mellem børnefamilieteamene og anbringelsesstederne. Samarbejdet mellem børnefamilieteamene og anbringelsesstederne er afgørende fordi det er vigtigt, at der er en fælles forståelse af barnet/den unges vanskeligheder, og hvordan de håndteres og løses.

### **Resultater på kort sigt**

- Alle børnefamilieteamene arbejder systematisk med metoder til at sikre kontinuitet i anbringelser
- Børnefamilieteamene og anbringelsestilbud har redskaber, der spiller godt sammen og understøtter hinandens arbejde
- Der er en klar rolle – og ansvarsfordeling mellem børnefamilieteamene og anbringelsesstederne

### **Resultater på længere sigt**

- Flere børn og unge får stabile anbringelsesforløb
- Færre uplanlagte sammenbrud i anbringelsen
- Større trivsel for børnene under anbringelsen
- Alle indsatser er tilpasset det enkelte barn/ung
- Der er enighed mellem børnefamilieteamene og anbringelsesstederne om, hvad der skal ske med det enkelte barn

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Delstrategien udmøntes via to initiativer. Det første er rettet mod at udbrede kendskabet til og mulighederne i de lovgivningsmæssige tiltag, der sigter mod at skabe kontinuitet. Det andet er rettet mod at skabe fokus på det rigtige match mellem barn/ung og anbringelsessted, blandt andet ved at styrke samarbejdet mellem børnefamilieteamene og anbringelsesstederne. Tiltagene beskrives nedenfor.

#### **• Udnyttelse af lovgivning, der fremmer kontinuitet**

Lovgivningsmæssigt er der flere områder, som kan understøtte kontinuitet under anbringelsen, f.eks. en støttekontaktperson til forældrene under barnets anbringelse, samvær med forældre, øvrige familie og netværk og inddragelse af barnet/den unge i hele sagsforløbet.

Dertil kommer initiativerne i Barnets Reform, som kan sikre kontinuitet yderligere gennem muligheden for anbringelse i 3 år af børn under 1 år uden genbehandling af sagen, videreførelse af en anbringelse pga. barnets/den unges tilknytning til anbringelsesstedet og mulighed for tidlig bortadoption. Særligt tiltag omkring tidlig bortadoption er vidtgående i forhold til at sikre hensynet til barnet, og

Socialforvaltningen vil med implementering af Barnets Reform undersøge og vurdere nøje, hvordan hensigterne i loven sikres bedst muligt. Det gør vi blandt andet ved at undervise alle sagsbehandlere i den eksisterende og ny lovgivning.

Også Kvalitetssikringsenhedens evaluering af myndighedsarbejdet vil blive omdrejningspunkt for en kontinuerlig dialog og vidensdeling om, hvordan lovgivningen bruges offensivt til at fremme kontinuiteten i udsatte børn og unges liv.

Implementering af indsatsen er igangsat.

#### **• Det rigtige match**

Fokus på det *rigtige match* mellem barn/ung og anbringelsessted er helt centralt for at skabe kontinuitet i et anbringelsesforløb for et barn eller en ung. Kontinuitet betyder ikke, at der ikke kan ske ændringer i et anbringelsesforløb, da anbragte børn og unges behov ændres i deres

liv. Men det betyder, at de skift der sker i barnet/den unges liv er vel forberedte og sker så hensigtsmæssigt som muligt for barnet/den unge.

Hvis forvaltningen skal blive bedre til at foretage gode match, fordrer det, at der i alle sager ligger en grundig undersøgelse og en god og opdateret handleplan. Derudover skal det sikres, at barnets ønsker om kontakt til betydningsfulde voksne/jævnaldrende tillægges vægt, og det skal sikres at samværet reelt effektueres, fordi kontakten til barnets/den unges rødder er en måde at skabe kontinuitet for barnet.

Det er også afgørende for en god og vellykket anbringelse, der bringer barnet/den unge tættere på målet med anbringelsen, at samarbejdet fungerer godt mellem myndighed og dem, der leverer de sociale indsatser, således at både myndighed, leverandør og familie ved, hvad målet med anbringelsen er, og hvordan der i praksis arbejdes på at nå målet. I langt de fleste sager er der et godt samarbejde mellem leverandør og myndighed, men det skal fortsat udvikles og løbende gøres endnu bedre.

Der ligger et forbedringspotentiale i at udarbejde retningslinier for samarbejdet mellem anbringelsestilbuddene og børnefamilieteamene. Blandt andet kan retningslinierne medvirke til at samarbejdet bliver mindre personafhængigt. Retningslinierne kan f.eks. beskrive:

- Hvordan sikres en kontinuerlig dialog om barnets/den unges udvikling og behov?
- Hvor ofte skal sagsbehandleren have kontakt til et anbragt barn/ung?
- Forventningsafstemning mellem sagsbehandler og institution: hvem gør hvad?
- Hvordan forholder anbringelsesstederne sig til unge, som nærmer sig 18 år, så den unge forberedes på overgangen til voksenlivet i god tid og der tages stilling evt. uddannelse eller beskæftigelse (se i øvrigt delstrategi IV, hvor der sættes fokus på overgangen til voksenlivet)?
- Hvordan forholder anbringelsesstederne sig til skoleskulkere?

Implementering af tiltag til at sikre det rigtige match sker løbende og i et samarbejde mellem Børnemyndighedscentret, børnefamilieteam, centerlederkredsen og de enkelte anbringelsessteder.

### **Delstrategi III: God start på voksenlivet**

En vigtig del af det gode myndighedsarbejde er at sikre udsatte unge en positiv overgang til voksenlivet. Erfaringsmæssigt er denne overgang imidlertid særlig vanskelig for udsatte unge. Det kan skyldes utilstrækkelige praktiske færdigheder til at mestre deres hverdag og sociale situation, manglende rollemodeller eller støtte fra forældre og netværk, at de er uafklarede om egne ressourcer og muligheder og/eller manglende selvværd.

Erfaringerne viser, at en glidende overgang fra 'børnesystemet' til voksenlivet er afgørende for at disse unge ikke tabes mellem 'systemerne'. Her er det især vigtigt, at den unge støttes i at komme i uddannelse eller arbejde og støttes til at blive der.

Med denne delstrategi lægger vi op til at opkvalificere indsatsen med at forberede de unge på overgangen voksenliv. Derfor sætter strategien fokus på, hvordan en positiv overgang til voksenlivet sikres, så de unge får samme muligheder for succes i voksenlivet som andre unge.<sup>5</sup>

#### **Resultater på kort sigt**

- Alle unge over 16 år har en handleplan, hvor der tages stilling til, hvordan den unge forberedes på voksenlivet

---

<sup>5</sup> Der henvises desuden til forvaltningens standarder for god sagsbehandling, hvor et særligt fokus ligeledes omhandler overgangen til voksenlivet.

- Flere unge over 16 år har en uddannelsesplan
- Der er udviklet og ibrugtaget et 'advarselssystem', der aktiveres hver gang en unge har et bekymrende fravær i skolen eller står uden et jobtilbud
- Tiden mellem forskellige skole- eller jobtilbud reduceres til et minimum

### **Resultater på længere sigt**

- Flere udsatte unge gennemfører en ungdomsuddannelse
- Flere udsatte unge bliver selvforsørgende
- Flere udsatte unge klarer sig i egen bolig
- Flere udsatte unge klarer sig bedre i voksenlivet end i dag

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

For at opnå de ønskede resultater foreslås at en række konkrete tiltag, som har til formål dels at sikre, at myndighedsarbejdet i forhold til de over 16-årige opkvalificeres yderligere, og at det tværfaglige samarbejde om disse unge styrkes.

- **Særligt fokus på +16 årige i sagsarbejdet**

Der skal udarbejdes en handleplan for alle børn og unge, som modtager særlig støtte, hvad enten det er tale om en forebyggende foranstaltning eller en anbringelse. Handleplanerne beskriver blandt andet målet med foranstaltningen.

For at sætte fokus på at forberede den unge på overgangen til voksenlivet, vil Socialforvaltningen fremadrettet udbrede brugen af særlige handleplaner for unge over 16 år. Der arbejdes allerede i flere børnefamilieteam med sådanne handleplaner med rigtig gode resultater.

Handleplanerne indeholder udover mål og delmål med foranstaltningen også en plan for den unges tilknytning til en uddannelse eller arbejdsmarkedet, således at den unge, samt de relevante personer omkring den unge, arbejder systematisk på at forberede den unge på enten en uddannelse eller på at få tilknytning til arbejdsmarkedet. Den unge skal inddrages i udarbejdelsen af handleplanen og vedkommendes ønsker til uddannelse/arbejde skal fremgå. Hvis den unge er anbragt udenfor hjemmet er det også vigtigt at anbringelsesstedet inddrages i udarbejdelse af handleplanen.

Som supplement til dette forslås det, at en eller flere sagsbehandlere får ansvar for teamets sager med unge over f.eks. 16 år – en såkaldt "udslusningssagsbehandler". Det vil sikre, at den pågældende sagsbehandler har fokus på at skabe en god og glidende overgang til voksenlivet, at vedkommende har kendskab til de specifikke problematikker, som unge kan møde i forbindelse med overgangen til voksenlivet og at sagsbehandleren har et godt netværk blandt relevante samarbejdspartnere f.eks. i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, på uddannelsesinstitutioner mv.

Implementering sker via Børnemyndighedscentret og i dialog med børnefamilieteamene. Indsatsen forventes igangsat i 2010.

- **Startpakke til voksenlivet – styrket samarbejde mellem "systemerne"**

Udover at have et særligt fokus på de +16 årige i sagsarbejdet vil Socialforvaltningen arbejde for, at der etableres et tæt og forpligtende samarbejde med Børne- og Ungdomsforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen om alle de unge, der står uden uddannelsesstilbud – også efter den skolepligtige alder – eller ikke er i beskæftigelse.

Et sådan samarbejde kan med fordel tage form som 'triangel-projektet', der er igangsat i Brønshøj-Husum/Vanløse, hvor børnefamilieteamet, Ungdommens Uddannelsesvejledning

(UU) og jobcentret i Skelbækgade på jævnlige møder behandler konkrete sager og finder løsninger for de unge, der ikke er i uddannelse eller arbejde.

Socialforvaltningen ønsker at udbrede denne type samarbejde til de øvrige bydele i byen. Samarbejdet skal tage udgangspunkt i opdaterede oversigter over de unge, der står uden uddannelses- eller jobtilbud i de enkelte bydele, og her er UU og jobcentret meget central aktører til at tilvejebringe disse oplysninger.

For at fastlægge rammerne for samarbejdet og sikre fremdriften og fokus på indsatsen skal der nedsættes en central styregruppe med repræsentanter fra de tre forvaltninger. Styregruppen vil følge indsatsen på tværs af byen og følge resultaterne af det styrkede samarbejde for de konkrete unge, som tages op i samarbejdet.

Forudsat, at Børne- og Ungdomsforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen bakker op om og deltager aktivt i tiltaget, kan det implementeres umiddelbart.

#### **Delstrategi IV: Familieorientering i myndighedsarbejdet**

Erfaringerne fra den lokale implementering af Familien i Centrum (FiC) viser, at de metoder og den tilgang, der lå i dette projekt, har været med til at styrke myndighedsarbejdet i børnefamilieteamene. Derfor ønsker forvaltningen at fastholde og udvikle den familieorienterede tilgang som et centralt element i myndighedsudøvelsen.

Den familieorienterede tilgang benytter sig i overvejende grad af løsningsfokuserede metoder. En række af disse metoder – fx Signs of Safety – har vist sig specielt brugbare i myndighedsarbejdet, idet de er meget konkrete og fokuserer på positiv fremdrift i de enkelte sager, involvering, medejerskab fra familiernes side, målaflklaring og fælles målformulering.

Der er blevet investeret mange ressourcer i at udbrede de familieorienterede metoder og arbejdsformer, idet samtlige medarbejdere i byens børnefamilieteam har deltaget i kompetenceudviklingen omkring løsningsfokuserede metoder. Derudover har alle byens børnefamilieteam etableret familiehuse. Børnefamilieteamene har således allerede meget viden om og erfaringer med familiebehandling og familieorienterede metoder, som det er vigtigt at holde fast i og udvikle yderligere.<sup>6</sup>

Målet med denne delstrategi er at fastholde og styrke den familieorienterede tilgang i børnefamilieteamenes arbejde, herunder sikre, at de familieorienterede metoder anvendes i myndighedsarbejdet. Delstrategien skal sikre at indsatser over for sårbare familier præcist adresserer familiens vanskeligheder og har et konkret sigte om, at familien hurtigst muligt og i videst muligt omfang bliver i stand til selv at tage ansvaret for egen livssituation.

#### **Resultater på kort sigt**

- Den familierettede tilgang bliver fastholdt og styrket
- De løsningsfokuserede metoder anvendes kontinuerligt

#### **Resultater på længere sigt**

- Bedre sagsbehandling; bedre undersøgelser, handleplaner og opfølgning
- Mere målrettede og kortere sagsforløb
- Øget inddragelse af børn og forældre i deres egen sag

<sup>6</sup> De sidste børnefamilieteam har først afsluttet deres deltagelse i Familien i Centrum projektet med udgangen af 2008, mens de første teams var færdige i 2006. Der er derfor stor forskel på, i hvilken grad metoderne er implementeret i den daglige praksis.

- Mindre indgribende foranstaltninger

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

For at nå de ønskede resultater vil Socialforvaltningen sikre den faglige støtte til at anvende de familierettede metoder i sagsarbejdet ved at gøre følgende:

- ***Faglig støtte til at anvende familierettede metoder i sagsarbejdet***

Erfaringerne viser, at det er nødvendigt med faglig støtte fra central hold, idet det er sårbart at overlade kompetencefastholdelsen og -udviklingen til det enkelte team. Der er behov for faglige input og inspiration udefra.

Det er væsentlig også at sørge for, at børnefamilieteamcheferne til stadighed er klædt fagligt på til at støtte om den fortsatte brug af familierettede metoder. Den centrale faglige støtte er allerede i gang, idet der i perioden 2009-10 er ansat tre tidligere FiC-medarbejdere i Center for Familiebehandling og Psykologisk Rådgivning (CFPR). Disse medarbejdere yder faglig støtte på konsulentbasis og undervisning til såvel familiehusene som til teamenes familiearbejde.

I forlængelse af det nuværende arbejde vil Socialforvaltningen lave en model for fortsat kompetencefastholdelse- og udvikling, i form af vedligeholdelses- og specialistundervisning, etablering og styrkelse af etablerede faglige fora på tværs af byen og introkurser til nye medarbejdere på tværs af byen.

Det skal i den forbindelse klargøres, om der kan ske en større integration af den familierettede faglighed i den generelle kompetenceudvikling i forvaltningen.

Implementering af den faglige støtte til at anvende familierettede metoder sker løbende og opfølgning på indsatserne sker i dialog mellem Børnemyndighedscentret, den centrale familiebehandlingsenhed, børnefamilieteamene og familiehusene.



### 3. Hurtig og insisterende indsats i forhold til uroskabende unge

I kølvandet på urolighederne i København og andre steder af landet i forbindelse med den verserende konflikt har der rejst sig et stærkt behov for at målrette de sociale indsatser på at undgå, at unge mennesker ender i en kriminel løbebane og marginaliseres fra et 'almindeligt' liv med uddannelse, arbejde og sunde relationer. Udover at kriminalitet er en belastning for de unge selv, er det en belastning for pårørende og netværket omkring den unge og for samfundet som hele. Det skal vi forsøge at undgå for alle børn og unge i København.

Socialforvaltningen har allerede et stort engagement i det kriminalitetsforebyggende arbejde, blandt andet gennem en lang række initiativer, såsom Den Sociale Døgnvags rejsehold, Den Korte Snor og en særlig døgninstitution for unge. Men indsatsen overfor uroskabende unge kan blive endnu bedre, særligt ved at styrke de helhedsorienterede tiltag, der går på tværs af forvaltninger.

På forskningssiden kendes relativt lidt til, hvilke faktorer, der bestemmer om en unge ender i kriminalitet. Der findes også forbløffende lidt viden om, hvad der virker i forhold til at få unge kriminelle på ret køl igen. En af de faktorer, som der dog er forskningsmæssig evidens for har en positiv indvirkning på de unges livsmuligheder er, hvorvidt den unge har en 9. klasses afgangseksamen. Udover fastholdelse i skolen, har vi forskningsmæssig viden om, at fastholdelse i arbejde er en væsentlig faktor i både forebyggelse og bekæmpelse af kriminalitet<sup>7</sup>. Derfor er fastholdelse i skole og arbejde nogle af hovedomdrejningspunkterne i de initiativer, der er rettet mod de uroskabende unge. Derudover har vi i Københavns Kommune erfaring for, at fastholdelse i sunde fritidsinteresser og sunde relationer til sin familie og netværk er medvirkende faktorer til, at de unge undgår at starte eller falde tilbage i en kriminel løbebane. Det drejer sig om at skabe attraktive alternativer til en kriminel løbebane for de uroskabende unge. Vi ved, at der skal sættes hurtigt og vedholdende ind overfor de unge, der er på vej ud i kriminalitet. Og vi ved, at vi skal have deres familier i spil<sup>8</sup>.

Socialforvaltningen vil sætte målet ind med udgangspunkt i nedenstående forandringsteori, der sætter fokus på, dels hvordan der skabes en konstruktiv og vedholdende kontakt til uroskabende unge og deres familier, og dels hvordan disse unge reinkluderes i almensamfundet gennem uddannelse, beskæftigelse og fritidstilbud og derved undgår at havne i en kriminel løbebane.



De resultater, der er beskrevet i ovenstående forandringsteori vil vi opnå ved hjælp af fire delstrategier, som omhandler:

1. Systematisk screening
2. En styrket opsøgende indsats
3. Hurtig handlen på unge med bekymrende adfærd
4. Opkvalificering af kontaktpersonforanstaltningen

Delstrategierne er møntet på dels at styrke den tidlige og opsøgende indsats, således at Socialforvaltningen bliver bedre til at identificere og opsøge unge kriminalitetstruede.

Derudover er delstrategierne rettet mod at styrke kontaktskabelsen og brobygningen til almensamfundet for de uroskabende unge. Det drejer sig både om unge uden en foranstaltning og for de unge, der har en kontaktperson som foranstaltning, eftersom dette er en hyppigt anvendt foranstaltning for uroskabende og kriminalitetstruede unge.

### **Delstrategi I: Systematisk screening**

I en rapport udarbejdet af LG Insight i 2008<sup>9</sup> fremgår det, at den "hårde gruppe" af kriminelle unge ofte allerede i 8-10 års alderen har udvist bekymrende adfærd. Erfaringen viser imidlertid, at selv om disse børn vækker bekymring fx i skole og klub, kan det være vanskeligt at præcisere og konkretisere bekymringen, hvilket begrænser og forsinker relevant handling i forhold til det enkelte barn og familie.

For at styrke indsatsen overfor børn og unge, der er i risiko for at udvikle sig i en kriminel retning, ønsker Socialforvaltningen at understøtte, at der sker en tidlig opsporing og mere sikker identifikation af disse børn og unge. Formålet er at fremme, at der reageres hurtigere og mere relevant på børn, der viser tegn på eller er inde i en potentielt kriminel udvikling. Derfor vil Socialforvaltningen arbejde for at indføre en mere systematisk screeningspraksis, der integrerer vidensbaserede screeningsværktøjer i det sociale og kriminalitetsforebyggende arbejde.

### **Resultater på kort sigt**

- Flere børn fastholdes i almensystemets institutioner – især skole og klub. Bedre kendskab til og relevant handling overfor børn og unge, som udviser bekymringstegn ift. kriminalitet

---

<sup>9</sup> LG Insight (2008): Den kriminalpræventive indsats i Københavns Kommune.

- Bedre grundlag for at vurdere barnets/den unges udvikling over tid
- Bedre dialog og koordination mellem familien, Socialforvaltningen og de institutioner, hvor barnet/den unge færdes i hverdagen.

### **Resultater på længere sigt**

- Der reageres tidligere og mere relevant i forhold til børn i en begyndende kriminel løbebane
- Færre unge involveres i kriminalitet
- Flere unge afslutter folkeskolen med afgangsprøve
- Flere unge fastholdes eller reintegreres i uddannelse, arbejde og fritidstilbud
- Øget viden om effektiv kriminalitetsforebyggelse – herunder om bedre match mellem barn og foranstaltning

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

For at nå resultaterne vil vi først udvikle og derefter afprøve et screeningsværktøj til identifikation og risikovurdering af kriminalitetstruede børn og unge.

- ***Styrket identifikation og systematisk risikovurdering af unge i risikogrupper***

Der er både i praksisfeltet og fra forskningen en del viden om, hvilken selvopfattelse, adfærd<sup>10</sup> og livsomstændigheder<sup>11</sup>, der kan indikere, at et barn udvikler sig i kriminel retning. Denne viden er i andre lande – fx England og USA – omsat i screeningsværktøjer, der informerer de professionelle om vurdering af og guider deres handlinger i forhold til børn og unge i risiko.

Socialforvaltningen vil på den baggrund udvikle et screeningsværktøj, der er tilpasset danske forhold, og som har fokus på dels at identificere børn/unge, der er i særlig risiko for at blive kriminelle.

Screeningsværktøjet vil have form af spørgeskemaer, der fx på basis af oplysninger om familiens situation, historie og barnets/den unges adfærd giver en "bekymringsscore" for det konkrete barn. De børn og unge, der screenes, skal findes ud fra kendte risikoparametre, såsom bekymrende fravær i skolen, tidlig rygedebut og/eller hashrygning.

Screeningen skal ske i tæt samarbejde med skolerne, da det er her børn og unge har deres daglige gang, og fordi skolelærere og skolesocialrådgivere kender de unge og som ofte også forhold omkring deres familie og netværk.

Eftersom vi bevæger os på utestet grund, skal udviklingen og afprøvningen af screeningsværktøjet i første omgang ske som et pilotprojekt via skolesocialrådgiveren på tre udvalgte skoler.

Det er forventningen, at erfaringerne fra en ny screeningspraksis på længere sigt vil styrke vidensgrundlaget for det kriminalitetsforebyggende arbejde. Derfor er det også vigtigt, at erfaringer og resultater fra screeningerne løbende dokumenteres og effektevalueres.

Indførelsen af en sådan screeningspraksis forudsætter såvel metodeudvikling, som kompetenceudvikling og indførelse af nye organisatoriske procedurer og rutiner.

Udviklingen og afprøvning af et screeningsværktøj på tre udvalgte skoler vil kunne ske i løbet af 2010, hvis Socialforvaltningen tilføres budgetmidler til udførelse af opgaven.

### **Delstrategi II: Styrkelse af det opsøgende arbejde**

<sup>10</sup> Fx ift. skoleskulk, kammeratskaber, impuls kontrol, identifikation mv.

<sup>11</sup> Forældres socioøkonomiske forhold, tilknytning til arbejdsmarkedet, eneforsørgerfamilier, tidligt moderskab, historik ift. kriminalitet eller vold i familien mv.

Der blev i 2006 foretaget en afdækning af det opsøgende gadeplansarbejde på tværs af forvaltninger og bydele, som viste, at der i København er en relativt massiv opsøgende indsats, men undersøgelsen viste også, at en væsentlig del af dette opsøgende arbejde ikke nødvendigvis er rettet mod de mest uroskabende og marginaliseringstruede unge i bydelen. Undersøgelsen viste også, at der i dele af byen slet ikke foregår opsøgende arbejde i forhold til udsatte børn og unge<sup>12</sup>.

På baggrund af kortlægningen har Socialforvaltningen i løbet af de seneste par år haft fokus på at intensivere og opkvalificere det opsøgende arbejde på gadeplan.

I 2008 blev der udviklet og gennemført et uddannelsesforløb for gadeplansmedarbejdere. Uddannelsesforløbet var rettet mod medarbejdere i såvel Børne- og Ungdomsforvaltningen som Socialforvaltningen og SSP.

I forlængelse heraf blev der i budget 2009 afsat yderligere midler til kompetenceudvikling for gadeplansmedarbejdere, samtidig med, at der er blevet igangsat et projekt med henblik på at styrke den opsøgende indsats i 4 udsatte boligområder.

Denne delstrategi er rettet mod både at styrke og opkvalificere det opsøgende arbejde, der foregår på gadeplan i forhold til uroskabende og marginaliseringstruede unge yderligere.

Dette skal ske ved at udvikle systematiske og veldokumenterede metoder i det opsøgende arbejde, sikre, at der sker en forankring af indsatsen på tværs af byen, og at den viden, der genereres, bruges aktivt i det daglige arbejde med uroskabende unge rundt omkring i byen.

Derudover er delstrategien rettet mod at sikre, at der sker den fornødne koordinering og samarbejde med aktører i Børne- og Ungdomsforvaltningen og Beskæftigelses og Integrationsforvaltningen både generelt og helt ind i familierne.

### **Resultater på kort sigt**

- Der skabes kontakt til flere uroskabende unge, deres netværk og familie
- De unge får en mere hensigtsmæssig adfærd
- Flere af disse unge går regelmæssigt i skole, på arbejde og benytter sig af almensamfundets tilbud
- Det professionelle samarbejde omkring de uroskabende unge forbedres

### **Resultater på længere sigt**

- Der er enighed blandt professionelle aktører omkring roller og ansvar i forhold til hver enkelt ung
- Flere kriminaliseringstruede unge er i uddannelse og/eller arbejde
- Flere unge begår mindre kriminalitet
- Familier og netværk spiller en større rolle i håndteringen af den unges vanskeligheder
- Det er dokumenteret og beskrevet, hvilke redskaber og metoder, der virker i arbejdet med uroskabende unge på gadeplan

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Delstrategien føres ud i livet ved at følge tre konkrete handlingsspor, som har til hensigt dels at styrke det opsøgende arbejde i forhold til uroskabende og deres forældre og styrke samarbejdet og koordinationen i disse indsatser.

---

12 Socialforvaltningen: Undersøgelse af det opsøgende gadeplansarbejde i forhold til børn og unge i Københavns Kommune, november 2006 (<http://www3.kk.dk/eDoc/Socialudvalget/06-12-2006%2016.00.00/Referat/08-12-2006%2013.15.09/E11E3A71C15D2001C125723E00434EB3.htm> )

- **Styrkelse af det opsøgende arbejde på gadeplan**

Der er fra 2009 iværksat en styrkelse af den opsøgende indsats i 4 udvalgte boligområder på Amager, Nørrebro og i Brønshøj. Projektet løber i foreløbigt 2 år med mulighed for forlængelse i yderligere 2 år. I disse 4 områder er der ansat i alt 8 opsøgende medarbejdere og afsat ressourcer til at koordinere indsatserne omkring gadeplansarbejdet. Denne koordinerende funktion skal sikre, at samarbejdet med de øvrige professionelle samarbejdspartnere omkring de unge styrkes. Effektmåling af indsatsen indgår som led i projektet.

De nyansatte gadeplansmedarbejdere indgår sammen med mere erfarne gadeplansmedarbejdere i et skræddersyet kompetenceudviklingsforløb – Gadeplan København – som har til formål at uddanne gadeplansmedarbejderne i brugbare metoder og tilgange i arbejdet med unge på gadeplan. Metoderne bliver løbende tilpasset til den viden, der er tilgængelig, herunder udvikling af eventuelle screeningsværktøjer.

Resultaterne af projektet følges løbende og på baggrund af erfaringerne og resultaterne af projektet vurderes det, hvordan indsatsen og metoderne skal udbredes til andre bydele, hvor der er behov for en styrket opsøgende indsats.

Samtidig skal der ske en videns- og erfaringsudveksling på tværs af byen, både i forhold til de bydele, der på nuværende tidspunkt indgår i projektet og i forhold til andre bydele og aktører i Socialforvaltningen, som deltager i en opsøgende indsats. Dette kan med fordel ske i et bydækkende netværk for gadeplansmedarbejdere, som bliver et stående fora for metodeudvikling og erfaringsudveksling.

Implementeringen af den styrkede gadeplansindsats er iværksat og effektmåles løbende. En udvidelse af den opsøgende gadeplansindsats til flere bydele forudsætter tilførsel af budgetmidler til varetagelse af opgaven og vil kunne iværksættes fra 2011.

- **Styrket samarbejde og organisering omkring det opsøgende arbejde**

Der er mange aktører i spil i det opsøgende gadeplansarbejde, herunder børnefamilieteamenes medarbejdere, klubbernes medarbejdere og de boligsociale medarbejdere.

Dette skaber behov for en større koordination af gadeplansindsatsen og for at organisere og forankre gadeplansindsatsen som en samlet indsats på tværs af forvaltninger i lokale netværk.

Socialforvaltningen vil derfor arbejde for at oprette lokale samarbejdsfora, hvor de relevante aktører indgår, som deltager eller har del i den opsøgende indsats i bydelen eller i mindre lokale områder. Dette ligger i naturlig forlængelse af det samarbejde, der pågår allerede under uddannelsesforløbet for gadeplansmedarbejdere, hvor også boligsociale medarbejdere og klubmedarbejdere deltager.

Implementering af indsatsen skal baseres på erfaringerne fra den igangsatte gadeplansindsats. Tiltaget vil derfor kunne implementeres fra 2011.

- **Interventionsteams med fokus på forældre og skolegang**

Der blev i forsommeren 2009 formuleret et fælles projekt mellem Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Socialforvaltningen om forsøg med interventionsteams i to bydele. De to forvaltninger søgte om støtte til projektet i Beskæftigelsesministeriet, som imidlertid gav afslag.

De to forvaltninger ønsker dog uagtet at gå videre med projektet, da det er forventningen, at sådanne interventionsteams vil kunne handle hurtigt og koordineret i forhold til en hel familie, hvor der har meget store problemer med kriminel adfærd blandt deres børn.

Målgruppen er de mest kriminalitetsramte familier på hhv. Nørrebro og i Tingbjerg. Familierne er formentlig kendte af forvaltningen i forvejen, og forsøget handler således først og fremmest om koordinering af eksisterende tilbud og indsatser. Tanken er at opnå effektive og blivende resultater ved ikke at se isoleret på den kriminelle unge, men indgå i et kortvarigt, intensivt og helhedsorienteret samarbejde med hele familien.

Til opgaven skal der ansættes en interventionsteam-kordinator i de to børnefamilieteam. Koordinatoren har ansvaret for at sikre fremdrift og koordinering i arbejdet omkring de enkelte familier. Desuden skal der afsættes ressourcer til mentorer og til udarbejdelse af supplerende PPR-udredninger i Børne- og Ungdomsforvaltningen.

Forudsat, at der afsættes de fornødne ressourcer i såvel Socialforvaltningen som i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen, kan indsatsen iværksættes i løbet af 2010.

### **Delstrategi III: Hurtig handlen på unge med bekymrende adfærd**

Når Socialforvaltningen bliver opmærksom på, at et barn eller en ung er på vej ind i eller har begået kriminalitet iværksættes en række aktiviteter med henblik på at skabe en hurtig og koordineret indsats for den unge, hvor både de sociale myndigheder, skolerne og politiet deltager. Dette sker dels i SSP-regi, men også i Dommervagtsprojektet og med det tilknyttede rejsehold.

I SSP og i Dommervagtsprojektet behandles konkrete sager blandt en række af aktører, der har betydning for barnet/den unge, og der lægges stor vægt på at inddrage og ansvarliggøre familierne i de unges videre forløb.

Med denne delstrategi vil Socialforvaltningen styrke kommunens muligheder for at handle hurtigt, koordineret og effektivt i forhold til flere unge med bekymrende adfærd, dels i regi af SSPs enkeltsagskoncept og Dommervagtsprojektet og dels ved igangsætte et forsøg med hurtige forundersøgelser af konkrete unge, der er observeret i eller har relationer til kriminelle miljøer.

#### **Resultater på kort sigt**

- Kriminalitetstruede unge får en mere hensigtsmæssig adfærd
- Alle relevante aktører handler hurtigt i forhold til en kriminalitetstruet ung
- Styrket samarbejde og bedre koordinering af indsatserne omkring kriminalitetstruede unge
- Flere unge begår mindre kriminalitet

#### **Resultater på længere sigt**

- Færre unge begår kriminalitet
- Flere kriminalitetstruede unge gennemfører et uddannelsesforløb
- Flere kriminalitetstruede unge kommer i beskæftigelse
- Familier og netværk spiller en større rolle i håndteringen af den unges vanskeligheder
- Effekterne af den kriminalpræventive indsats er veldokumenterede

#### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

For at styrke den hurtige og koordinerede handlen i forhold til kriminalitetstruede unge vil Socialforvaltningen styrke de fora, hvor det tværfaglige samarbejde foregår. Det drejer sig om SSP enkeltsagskonceptet og Dommervagtsprojektet. Og Socialforvaltningen vil handle hurtigere



for at afklare forhold omkring kriminalitetstruede unge.

- **Hurtigere udrulning af SSP enkeltsagskonceptet**

SSP Enkeltsagskonceptet blev udviklet i 2007 på baggrund af Borgerrepræsentationens beslutning om en styrket indsats for unge kriminelle, med særligt fokus på unge under 15 år.

Enkeltsagskonceptet er baseret på en vurdering af, om barnet/den unge har eller har begået 1) bekymrende adfærd, 2) førstegangskriminalitet, 3) gentagen alvorlig kriminalitet eller 4) personfarlig kriminalitet. For hvert niveau præciserer enkeltsagskonceptet, hvem i SSP samarbejdet, der har ansvar for at handle i forhold til barnet/den unge, og hvilke handlinger, der skal sættes i gang og hvornår. Enkeltsagsbehandlingen på niveau 1 og 2 foretages i SSP lokaludvalgene, mens sager på niveau 3 og 4 behandles i SSP ledergrupperne.

Den forstærkede enkeltsagsbehandling i SSP København blev igangsat 1. januar 2008 og omfattede fra starten alle børn og unge under 15 år.

I budgetaftalen for 2009 blev der afsat midler til at gradvist at udvide enkeltsagsbehandlingen til de 15-17-årige, så de 15-årige inkluderes i konceptet i 2009, de 16-årige i 2010 og de 17-årige i 2011.

Socialforvaltningen ønsker dog, at alle børn og unge i alderen 12-18 år omfattes af enkeltsagskonceptet, hvorfor vi vil tage initiativ til en hurtigere udrulning af konceptet. Herved vil enkeltsagskonceptet i endnu højere grad bidrage til at identificere alle de børn og unge, som potentielt er i fare for at begå kriminalitet eller blive tiltrukket af bandemiljøet.

Derudover ønsker Socialforvaltningen at følge systematisk op på resultaterne af enkeltsagskonceptet dels for at kunne vurdere effekterne af konceptet og dels for at kunne justere indsatserne i forhold til kriminalitetstruede unge, så de får den bedst mulige støtte til at bevæge sig væk fra et marginaliserende miljø.

En hurtig udrulning af enkeltsagskonceptet og systematisk opfølgning på resultaterne af enkeltsagskonceptet kan implementeres primo 2010, hvis SSP sekretariatet og ledergrupperne tilføres tilstrækkelige midler. Det forudsætter naturligvis, at bestyrelsen i SSP København godkender initiativet.

- **Udvidelse af Dommervagtsprojektet**

Dommervagtsprojektet omfatter i dag unge mellem 15 og 18 år, som fremstilles i grundlovsforhør i Dommervagten. Formålet er at modvirke, at unge københavnere som har været fremstillet i Dommervagten, begår nye kriminalitet. Aktiviteter varetages i dag af Den Sociale Døgnvagt, og resultaterne er dokumenterede<sup>13</sup>.

De centrale projektelementer er besøg af den unge og hans/hendes familie indenfor 3 dage efter varetægtsfængslingen, udarbejdelse af en foreløbig handleplan senest 7 dage efter varetægtsfængslingen, samt en endelig handleplan en måned efter varetægtsfængslingen. Den unges sagsbehandler tilbydes desuden at deltage i et forummøde i Den Sociale Døgnvagt med repræsentanter for de en række bydækkende institutioner, herunder Spydspidsen, U-Turn og Københavnerteamet. Ungdommens Uddannelsesvejledning deltager også i foruddøderne.

Socialforvaltningen ønsker at udvide Dommervagtsprojektet til også at omfatte unge mellem

<sup>13</sup> Se Årsrapporten 2007/2008 for Dommervagtsprojektet;  
[http://www3.kk.dk/Nyheder/2009/Marts/~/\\_media/0876A466645043E7A1DCEA7ACFAD3F3A.ashx](http://www3.kk.dk/Nyheder/2009/Marts/~/_media/0876A466645043E7A1DCEA7ACFAD3F3A.ashx)

15 og 18 år, som afhøres om alvorlig kriminalitet uden at blive fremstillet i dommervagten samt unge under 15 år, som afhøres om alvorlig/bekymrende kriminalitet fremover vil være omfattet af aktiviteten. Indholdet består i kontakt til hjemmet straks og udarbejdelse af foreløbig/endelig handleplan indenfor 7 dage/1 måned.

Socialforvaltningen foreslår, at Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen fremover også deltager i aktiviteten for at skaffe relevante arbejdstilbud/fritidsjob til de unge, som er omfattet af projektet.

Som en del af aktiviteten er der etableret et "Rejsehold", som hjælper med at etablere kontakt til familie og ung i særligt vanskelige tilfælde. Det foreslås, at Beskæftigelses – og Integrationsforvaltningen fremover også deltager i "Rejseholdet" i relevante tilfælde.

En udvidelse af Dommervagtsprojektet forventes ikke at være udgiftstungt og vil kunne finansieres indenfor de eksisterende budgetrammer, hvis der er politisk opbakning til at prioritere indsatsen. Indsatsen vil kunne iværksættes umiddelbart.

- **Hurtige forundersøgelser af kriminalitetstruede unge:**

Mens afprøvningen af screeningsværktøjet til identifikation og risikovurdering af børn og unge i skolerne er rettet mod de børn og unge, der ikke nødvendigvis har udvist bekymrende adfærd i kriminel retning (endnu), er denne indsats rettet mod de børn og unge, der er observeret i eller har relationer til kriminelle miljøer, men som ikke er blevet hverken sigtet eller anholdt.

Socialforvaltningen vil iværksætte et forsøg med en kortvarig forundersøgelse på Nørrebro, Amager og Brønshøj-Husum/Vanløse af sådanne unge. Forundersøgelsen skal indenfor 48 timer afklare bekymringsgraden og danne beslutningsgrundlag for, hvorvidt der skal iværksættes en § 50-undersøgelse. Forundersøgelsen kan med fordel tage udgangspunkt i det samme screeningsværktøj, som Socialforvaltningen forsøgsvist vil anvende på tre skoler. Derudover indebærer indsatsen, at der hurtig afholdes en samtale med barnet/den unge og forældre, og at der indhentes relevante oplysninger om f.eks. skolegang, fritidsaktiviteter og familiemæssige forhold.

Forundersøgelsen forestås af undersøgelsesteamet på hvert af de tre deltagende socialcentre, så det sikres, at den ekstraordinære indsats ikke bliver en hindring for det videre arbejde med sagen, men tværtimod medvirker til at speede sagsprocessen op.

Med sådanne forundersøgelser forventes det, at Socialforvaltningen hurtigere og mere præcist kan identificere kriminalitetstruede unge og handle mere relevant i forhold til dem og ikke mindst deres forældre. Derudover vil de systematiske forundersøgelser, muliggøre etableringen af et mere solidt vidensgrundlag om, hvordan 'fødekæden' til de kriminelle bander fungerer.

Implementering af tiltaget forudsætter tilførsel af ressourcer til blandt andet undersøgelsesarbejde, uddannelse og evaluering af indsatsen. Sker det vil indsatsen kunne implementeres i løbet af 2010.

#### **Delstrategi IV: Opkvalificering af kontaktpersonarbejdet**

En stor del af de uroskabende børn og unge, som Socialforvaltningen er i kontakt med, har en kontaktperson som social foranstaltning. Erfaringer og resultater fra bl.a. Ungdomssanktionens tredje fase, HardWork og Den Korte Snor dokumenterer, at kontaktpersonordningen har positiv effekt på kriminelle og kriminalitetstruede børn og unge. Det gælder særligt, når kontaktpersonerne har kompetencer, metoder og værktøjer, der er målrettet arbejdet med unges

skole- og fritidsliv og relationen til familie og netværket.

Kontaktpersoner, der indgår i Den Korte Snor og Ungdomssanktionens tredje fase gennemgår særlige kompetenceforløb, men en lang række kontaktpersoner, som ikke indgår i disse projekter, gennemgår på nuværende tidspunkt ikke noget introduktions- eller kompetenceforløb.

Denne delstrategi er møntet på at sikre en fortsat specialisering og kvalitetsudvikling af kontaktpersonarbejdet målrettet alle kontaktpersoner, der arbejder med uroskabende unge.

### **Resultater på kort sigt**

- Alle kontaktpersoner, der arbejder med uroskabende unge, har kendskab til systematiske metoder i arbejdet
- Alle kontaktpersoner arbejder systematisk for at nå de fastsatte mål for de unge med særligt fokus på de unges skolegang, fritid, familie og netværk.

### **Resultater på længere sigt**

- Flere af de uroskabende børn og unge, som har kontaktpersoner får en forbedret skolegang
- Flere af de uroskabende børn og unge, som har kontaktpersoner, kommer i beskæftigelse
- Flere af de uroskabende børn og unge, som har kontaktpersoner, integreres i fornuftige fritidsaktiviteter
- Flere forældrene til uroskabende børn spiller en afgørende rolle i håndteringen af den unges vanskeligheder
- Færre uroskabende unge med kontaktpersoner ender i en kriminel løbebane

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Delstrategien om opkvalificering af kontaktpersonarbejdet gennemføres ad to handlingsspor. For det første vil Socialforvaltningen udvikle og gennemføre kompetenceudviklingsforløb for kontaktpersoner. For det andet vil Socialforvaltningen oprette et bydækkende kontaktpersonkorps, hvor kompetencerne til at arbejde med uroskabende unge samles og videreudvikles.

#### **• *Kompetenceudvikling af kontaktpersoner***

Der er i sommeren 2009 igangsat et kontaktpersonprojekt med deltagelse af 3 børnefamilieteam. Kontaktpersonprojektet løber i 1½ år og vil blandt andet resultere i en kontaktpersonhåndbog.

Med udgangspunkt i erfaringerne fra projektet vil Socialforvaltningen igangsætte kompetenceudvikling af de kontaktpersoner, der arbejder med uroskabende unge. Fokus skal være på at skabe positiv forandring for de unge, særligt i forhold til at holde de unge i skole og arbejde og foretage sig noget fornuftigt i fritiden. Og kontaktpersonerne skal rustes til at arbejde målrettet med hver enkelt familie til den unge, f.eks. ved at deltage i Signs of Safety i samarbejde med sagsbehandler og inddrage det professionelle netværk omkring den unge.

På baggrund af erfaringerne fra det igangværende projekt, afklares det, hvilken type kompetenceudvikling, der er behov for, og hvordan kompetenceudviklingen gennemføres.

Implementering sker via Børnemyndighedscentret og forudsætter tilførsel af budgetmidler og en grundig planlægning og behovsvurdering. I så fald vil indsatsen kunne igangsættes i løbet af 2010.

#### **• *Oprettelse af kontaktpersonkorps***

Samtidig vil Socialforvaltningen arbejde for at oprette et kontaktpersonkorps bestående af kontaktpersoner, der arbejder målrettet med uroskabende unge. Dette kontaktpersonkorps

skal organiseres bydækkende, men skal arbejde lokalt, således at de forskellige kontaktpersoner er orienteret mod bestemte lokalområder.

Kontaktpersonkorpset skal sammen med gadeplansmedarbejderne være forvaltningens 'eksperter' i relationsarbejdet med uroskabende unge, og de skal være godt klædt på med metoder og redskaber til at flytte de unge i positiv retning. Et særligt fokus i kompetenceudviklingen af kontaktpersonkorpset vil være skole og relationen til familie og netværk.

Derudover skal der for kontaktpersonkorpset udvikles koncepter for systematisk opfølgning på kontaktpersonarbejdet og den forandring, der sker i den unges liv.

Socialforvaltningen skal i første omgang afdække de organisatoriske muligheder og udfordringer omkring etablering af et kontaktpersonkorps. Det drejer sig dels om hvor og hvordan et sådan korps skal forankres og hvordan relationen til de lokale led skal etableres.

Etableringen af et kontaktpersonkorps skal forankres i Børnemyndighedscentret, men forudsætter tilførsel af budgetmidler. Hvis tiltaget prioriteres politisk kan det igangsættes i 2010.

## 4. Udvikling af anbringelsesviften

Socialforvaltningen har gennem de seneste år iværksat en række ambitiøse initiativer, hvis formål er at styrke anbringelsesområdet og døgninstitutionernes kvalitet. Gennem fokusområdet "Udvikling af anbringelsesviften" og nærværende delstrategier ønsker vi at udvikle og styrke anbringelsesområdet for udsatte børn, unge og deres familier yderligere.

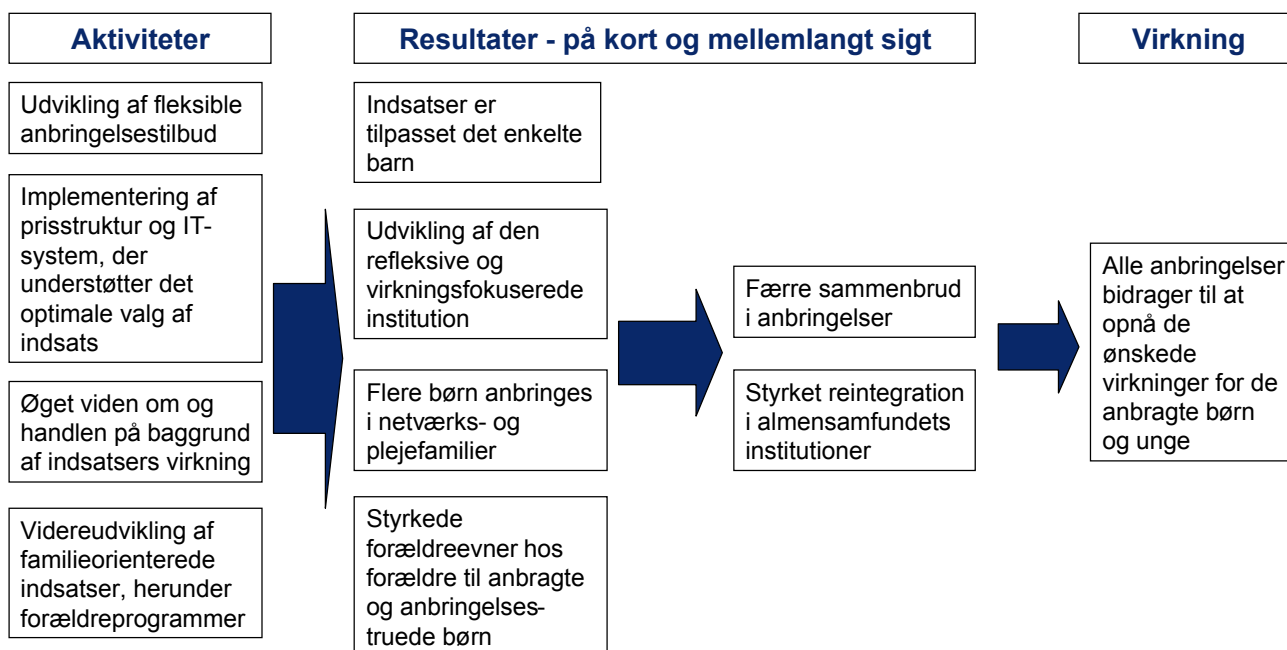
Målet er, at alle anbringelser bidrager til at opnå de ønskede virkninger for de anbragte børn og unge. For at opnå dette, skal der sættes ind på flere områder. Det er afgørende at indsatserne er tilpasset til enkelte barn, så der opnås de bedste resultater, da det er afgørende for at anbragte børn og unge kan have en opvækst med gode kår og kontinuitet. Netop kontinuiteten er vigtig for et godt børneliv, peger forskning på. Derfor skal vi arbejde aktivt for at undgå sammenbrud i anbringelsen.

Derudover er det vigtigt, at vi igangsætter en udvikling, hvor anbragte børn og unge bliver integreret i almensamfundets institutioner, eftersom integration i normalsystemet kan modvirke social marginalisering, hvilket de anbragte børn og unge alt andet lige er mere i fare for at opleve end børn uden behov for særlig støtte.

Sidst men ikke mindst er det vigtigt, at vi understøtter, at anbragte børn og unges relation til deres forældre forbedres, og at disse forældres forældreevne styrkes. Det fordi forskning peger på, at det er vigtigt for anbragte børn og unges trivsel og udvikling, at bibeholde kontakt og relationer til deres familie og netværk, og fordi vi skal sikre, at de forældre der kan, bibeholder forældrerollen i forhold til deres børn.

For at vide, om vi rent faktisk gør en forskel for de anbragte børn og unge og opnår de resultater, som vi sætter os for, er det nødvendigt at udvikle reflekse og virkningsfokuserede institution, som generer viden, om hvad der virker og hvorfor.

Denne udvikling er illustreret i nedenstående forandringsteori:



Nedenstående delstrategier tager afsæt i ovenstående forandringsteori. Det overordnede mål med delstrategierne er at bidrage til at *alle anbringelser bidrager til at opnå de ønskede virkninger*

for de anbragte børn. For at sikre dette mål iværksættes følgende delstrategier:

- Delstrategi I: Udvikling af det kommunale/selvejende institutionslandskab.
- Delstrategi II: Tilbage til familien – enten egen eller familie-/netværksplejefamilie.

Den første delstrategi er møntet på at udvikle institutionsområdet, så vi får mere fleksible og tilpasningsparate institutioner, der kan tilbyde hvert enkelt barn, lige præcis det barnet har behov for. Som led i udviklingen af institutionsområdet skal vi også arbejde for, at institutionerne systematisk arbejder følger med i, om der sker den ønskede udvikling med barnet/den unge under anbringelsen.

Den anden delstrategi skal være med til at bevæge anbringelsesområdet i retning af, at flere børn og unge lever under familielignende rammer, enten i netværks- eller plejefamilie eller på mindre og mere familielignende institutioner. Vi skal her arbejde for at anbragte børn og unge indgår i almensamfundets tilbud og institutioner, så de både i opvæksten og senere i livet får de samme muligheder for udfoldelse og trivsel som andre børn.

### **Delstrategi I: Udvikling af institutionsområdet**

Københavns Kommunes institutioner skal have en kapacitet og kvalitet, der modsvarer de mange komplekse og foranderlige krav, der er på området for anbragte børn, unge og deres familier.

Antallet af anbragte børn og unge i Københavns Kommune har igennem de seneste år været relativt stabil. Men virkeligheden er dog mere kompleks, og den stiller krav til både omstillingsparathed og udvikling.

Aktuelt står Socialforvaltningen overfor en række udfordringer på anbringelsesområdet. For det første opleves, der et krav om flere fleksible og individuelt tilrettede tilbud, da nogle udsatte børn og unge ikke lader sig passe ind i den eksisterende institutionelle ramme. For det andet er der et behov for at skabe anbringelsestilbud, der kan modsvare et stigende fokus på kommunens håndtering af kriminalitetstruede grupper, herunder også de yngre årgange. Og for det tredje står Socialforvaltningen overfor et stigende pres for at kunne håndtere specifikke problemstillinger og behandlingskrav, idet stadigt flere børn og unge får en psykiatrisk diagnose.

Udvikling af institutionsområdet udspringer af en vision om, at de børn og unge der anbringes på institutioner sikres en indsats, hvor indsatsen er baseret på en bevist holdning til hvordan barnet/den unge sikres en positiv udvikling, og hvor der konsekvent følges med i, om der sker den ønskede udvikling.

Vi skal derfor skabe en organisation, der til hver en tid kan justere og udvikle dets institutionslandskab, så det matcher de praksisændringer som forvaltningen selv søger at facilitere, samt de skiftende former for udsathed og mangel på trivsel som markerer nogle børns opvækstvilkår.

#### **Resultater på kort sigt**

- Alle anbringelsestilbud har klart defineret mål, metoder og målgrupper for deres arbejde
- Alle anbringelsestilbud arbejder systematisk ud fra viden om forskellige metoders virkning for børnene
- Institutionerne kan med kort varsel sammensætte individuelt tilpassede anbringelsestilbud til et barn eller ung

#### **Resultater på lang sigt**

- Flere børn og unge anbringes i kortere perioder
- Færre sammenbrud i anbringelser

- Flere børn og unge oplever en større grad af trivsel og positiv udvikling under anbringelsen

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Konkret tænkes delstrategien udmøntet i følgende indsatser, som i høj grad er rettet mod den interne organisering af kommunens institutionstilbud, så ressourcer og kompetencer udnyttes på bedst mulig vis.

- **Implementering af intentioner og muligheder i centerstrukturen**

Institutionerne blev pr. 1. januar 2009 samlet i 9 institutionscentre. Formålet er at sikre den faglige og økonomiske bæredygtighed på institutionsområdet, idet centerstrukturen skal give mulighed for at udnytte de styrker der er ved at være flere enheder sammen. Og ved at skabe mere fleksibilitet i sammensætningen af anbringelsestilbud og faglig udvikling på tværs af institutioner.

Intentionen er at centrene bliver centrale enheder, hvor faglighed og kvalitet i arbejdet med udsatte børn og unge understøttes optimalt ved at der systematisk følges med i, hvordan vi på bedst mulig vis gør en forskel for det enkelte barn/ung, der er anbragt. Centerstrukturen skal således være med til at styrke kvaliteten i indsatsen over for de udsatte børn og unge, så deres livsmuligheder forbedres.

En af de store muligheder i centerdannelsen ligger i muligheden for at lave fleksible anbringelsestilbud. Med centerdannelsen kan flere institutioner arbejde sammen om at sammensætte individuelt tilpassede tilbud til et barn eller ung, der skal anbringes. Centerdannelsen kan også understøtte fleksibiliteten på området, idet centerledelsen på et mere overordnet plan kan analysere behov på tværs af institutioner og tilpasse institutionsviften under det pågældende center herudfra. Institutionerne skal ikke nødvendigvis blive ved med at have de samme tilbud. Det er nødvendigt at tilbudene hele tiden justeres efter den efterspørgsel, som børnefamilieteamene giver udtryk for.

Et andet potentiale i centerstrukturen er, at det bliver muligt at udnytte viden på området mere systematisk. Med etablering af institutionscentre får vi mulighed for på mere systematisk vis end tidligere at indsamle og formidle relevant viden om centerets målgruppe og følge op på de nyeste forskningsresultater, så disse kan bruges i institutionscentrenes daglige arbejde. Det kan f.eks. være ved at etablere videnscentre i tilknytning til centret. Forvaltningen har haft succes med at etablere et videnscenter i Center For Familiepleje. Dette videnscenter har direkte til formål at øge kvaliteten i Københavns Kommunes arbejde med børn og unge i familiepleje og netværkspleje.

Aktuelt planlægger forvaltningen at etablere et videnscenter i specialcentret, hvis område er indenfor psykiatrien. Etableringen af dette videnscenter er en del af den aktuelle omstillingsplan og iværksættes med henblik på at matche de udfordringer Socialforvaltningen står overfor, som følge af det stadigt stigende antal børn og unge med psykiatriske diagnoser.

Der er ansat centerledere for hvert af de 9 centre, men centerstrukturen mangler at blive implementeret fuldt ud, så intentionerne bag realiseres. Socialforvaltningen vil derfor udarbejde en tids- og leveranceplan og projektmål for, hvordan centerstrukturen endeligt implementeres.

Implementering af intentionerne i centerstrukturen skal ske som et samarbejde mellem centerlederkredsen og centrale kontorer. Implementeringen påbegyndes primo 2010.

- **Gennemskuelig prisstruktur – overblik over ydelser**

For at børnefamilieteamene kan visitere børn og unge til det rette tilbud, er det nødvendigt

med et overblik over de relevante anbringelsestilbud, herunder hvilke tilbud og ydelser de konkret kan tilbyde. Med over 25 anbringelsessteder i kommunalt eller selvejende regi og 8 børnefamilieteam, der anbringer børn og unge kan dette være vanskeligt. Sagsbehandlerne oplever problemer med at overskue kommunens dag- og døgntilbud var derfor en af begrundelserne for den nye centerstruktur på institutionsområdet.

For at følge op på denne problematik skal Socialforvaltningen arbejde videre med, hvordan der kan skabes overblik over hvilke tilbud, metoder, ydelser m.v. som de enkelte centre kan tilbyde.

I kraft af at der også i private regi og på almindelig markedsvilkår drives døgninstitutioner for børn og unge er det væsentligt, at børnefamilieteamene kan sammenligne pris og indhold for private døgntilbud med kommunale/selvejende tilbud, så der sikres den bedst mulige og mest optimale udnyttelse af de midler der er givet til området.

En gennemskuelig prisstruktur kombineret med overblik over de enkelte ydelsers indhold og metoder er således med til at forbedre indsatsen over for de udsatte børn og unge, så der skabes det bedst mulige match mellem de behov, der er beskrevet i handleplanen, og det tilbud de visiteres til.

Socialforvaltningen igangsætter derfor en undersøgelse af takstsystemet med henblik på at vurdere, om taksten kan gøres mere gennemskuelig og sikre bedre styring med institutionsdriften samt en beskrivelse af fordele og ulemper ved forskellige takstmodeller.

Derudover igangsættes en proces på alle institutionscentre for at beskrive nuværende ydelser samt ideer til nye ydelsestilbud.

Implementeringen af en nye pris- og ydelsesstruktur forudsætter, at centerstrukturen er implementeret fuldt ud. Derfor forventes det, at en ny budget- og styrelsesmodel for institutionsområdet udvikles og forberedes i løbet af 2010 og implementeres i 2011.

- ***Udbrede effekt- og forandringstanken på institutionerne***

Et væsentligt fokusområde under anbringelsesviften er at optimere mulighederne for vidensudveksling og effektlæring. Når et barn anbringes uden for hjemmet er det væsentligt, at bestilleren i form af børnefamilieteamet kan vælge det anbringelsessted, der er mest optimalt i relation til de mål der er beskrevet i barnets handleplan. For institutionen er det omvendt væsentligt, at der sikres fokus på, hvordan den tilstræbte forandring for målgruppen skal nås.

En af måderne at arbejde med dette på er forandringsteorier. Der er igangsat et pilotprojekt på Den Flyvende Hollænder, som netop har til formål at udvikle en forandringsteori for institutionen.

Ved udvikling af forandringsteorier er det vigtigt at forholde sig til, hvordan barnets udviklingsplan mere aktivt kan inddrages som et omdrejningspunkt i et anbringelsesforløb, herunder også sammenhængen med handleplanen, der udarbejdes i børnefamilieteamene.

For de centre, der har interne skoletilbud, vil det også være væsentligt at udbrede effekt- og forandringstanken til at omfatte skoletilbuddet. Skoletilbuddene bør gøres tidssvarende ved f.eks. at opstille undervisningsmæssige mål for barnet eller den unge og redegøre for, hvordan disse mål nås. Derved skabes der mulighed for, at centrene kan følge med i kvaliteten af skoletilbudene og vurdere, om der er behov for opkvalificering.



På baggrund af erfaringerne fra pilotprojektet på Den Flyvende Hollænder, arbejder Socialforvaltningen videre med udbredelsen af effekt- og forandringstanken i institutionscentrene. Dette vil ske i et samarbejde mellem centrale kontorer og institutionscentrene.

- **Anskaffelse af tidssvarende administrativt og fagligt understøttende IT-løsninger**

Institutionsområdet er præget af manuelle arbejdsgange og de steder, hvor der er IT-løsninger er det enkeltstående systemer, som ikke samarbejder med resten af Socialforvaltningens IT. Der er derfor behov for digitalisering af arbejdsgange for alle medarbejdere på institutioner for at skabe et kvalitetsløft og for transparens i sagsbehandling, underbygge vidensdeling, faglig udvikling, og derved sikre bedst mulig kvalitet for de børn og unge der er anbragt på de kommunale/selvejende institutioner.

En IT-løsning skal gøre det muligt at samle viden om det enkelte barn/ung, at følge dennes udvikling, at samarbejde målrettet og systematisk om målsætninger i handleplaner, og dokumentere sammenhængen mellem indsats og effekt.

Indførelse af tidssvarende IT-system på institutionerne forventes at kunne implementeres i 2011 forudsat, at der er udviklet et system, der matcher kravene. Derudover forudsætter implementering af et nyt IT-system, at der tilføres budgetmidler til opgaven.

## **Delstrategi II: Tilbage til familien – enten egen eller (netværks)plejefamilie**

Børn er på mange måder resultat af den måde, familien fungerer eller ikke fungerer på. Derfor er et centralt omdrejningspunkt i denne delstrategi et fokus rettet mod at styrke forældrenes kompetencer og motivere dem til at tage ansvar for familiens velfærd. Dette vil medvirke til at barnet/den unge i højere grad fastholdes og reintegreres i almensamfundet og sikre kontinuitet i barnet/den unges liv.

Erfaringerne peger på, at anbringelser i slægt og netværk styrker kontinuiteten for barnet, da børnene har bedre kontakt med deres egen familie og udsættes i mindre grad for brud og skift i anbringelsesforløbet. Derfor skal vi arbejde for at øge antallet af anbringelser i netværk- og slægtspleje, hvor det er muligt.

Vi skal i det hele taget arbejde for at sikre, at så mange børn som muligt, lever i familielignende rammer med mulighed for at knytte relationer til betydningsfulde voksne, som er gennemgående i deres liv.

Dette gør vi ved at tænke kreativt og fleksibelt med hensyn til den måde vi sammensætter anbringelsestilbud på. Det kan f.eks. være ved at kombinere anbringelser i familiepleje med ambulante behandling på en døgninstitution eller ved at lave mindre og mere familielignende institutionsmiljøer.

### **Resultater på kort sigt**

- Styrkede forældreevner hos forældre til anbragte børn
- Flere børn og unge anbringes i netværks- og familiepleje
- Flere anbringelser har kortere varighed
- Flere anbringelser er individuelt tilrettelagt det enkelte barn/ung

### **Resultater på længere sigt**

- Forældre til anbragte børn spiller en større rolle i børnenes liv
- Flere børn og unge er integreret i almensamfundets institutioner såsom skole, fritidsliv og arbejde
- Der sker færre sammenbrud i anbringelserne

- Barnet oplever en større grad af kontinuitet i opvæksten
- Anbragte børn og unge udvikler sig bedre og oplever en større grad af trivsel

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Konkret vil delstrategi II blive udmøntet via indsatser, der er rettet mod indførelse af familieprogrammer/familiebehandling på institutioner mens barnet er anbragt, flere børn i netværks-/familiepleje og etablering af fleksible anbringelsestilbud.

- ***Indførelse af familieprogrammer mens barnet er anbragt***

Når et barn bliver anbragt uden for hjemmet, er det som regel kun barnet, der tages hånd om og ikke familien generelt. Dette til trods for, at det ofte er omstændigheder i familien, der fører til, at barnet har behov for at blive anbragt.

Socialforvaltningen ønsker derfor at indføre familieprogrammer, mens barnet er anbragt uden for hjemmet. Familieprogrammerne kan f.eks. være Familien i Centrum (FIC), Multisystemisk Terapi (MST), MTFC (Multidimensional Treatment Foster Care) eller PMT (Parent Management Training).

Formålet med at indføre familieprogrammer er at styrke forældrevernerne hos forældrene til de anbragte børn, så der skabes mulighed for, at børnene kan vende hjem til familien igen.

Det vil være omkostningstungt at indføre familieprogrammer på institutionerne. Dels fordi det vil kræve ekstra medarbejderressourcer og dels fordi der ofte er licenser forbundet med brugen af familieprogrammer. Der bør derfor ansøges om programmidler hos Servicestyrelsen, som udbyder familieorienterede programmer i Danmark.

Som første led i implementering af tiltaget vil Socialforvaltningen tage kontakt til Servicestyrelsen med henblik på at indlede samarbejde om de nævnte programmer og ansøgning om programmidler.

Forudsat, at Socialforvaltningen får programmidler, skal implementering af forældreprogrammer ske i tæt samarbejde mellem centrale kontorer, institutionscentre og institutionerne.

- ***Flere børn og unge anbringes i familie-/netværkspleje***

Når det er nødvendigt at anbringe et barn uden for hjemmet, skal anbringelsesstedet i de fleste tilfælde give mulighed for en mest mulig almindelig hverdag, med flest mulige forbindelser til barnets oprindelige miljø. Forskning viser således, at der forekommer færre sammenbrud i netværksanbringelser sammenlignet med øvrige anbringelsestyper. Der er derfor god grund til at fremme brugen af netværksanbringelser yderligere, og det er vigtigt at fokusere på de eksisterende ressourcer i barnets netværk og lokalmiljø, når det afsøges, hvor et barn skal anbringes.

Når anbringelser i lokalmiljø eller netværk ikke er mulige, kan en anbringelse i plejefamilie være den bedste mulighed for at udvikle sig positivt, hvis plejefamilien kan være den familielignende ramme, hvor fx daginstitution, skolegang, lektielæsning og fritidsaktiviteter har en naturlig placering. Dette gælder især for mindre børn, hvor forskning viser, at det er særligt afgørende med en familielignende ramme med en fast signifikant anden.

På den baggrund tilstræber Socialforvaltningen at forøge brugen af netværkspleje og familiepleje – særligt i forhold til de helt små børn. Muligheden for at anbringe et barn i netværket eller i slægten er noget, der sker i myndighedsarbejdet. Her har forvaltningen allerede iværksat initiativer rettet mod at fremme brugen af netværkspleje yderligere, men

forvaltningen vil også fremadrettet arbejde for, at familierådgiverne har de rette kompetencer til at vurdere muligheder og ressourcer i netværket.

En udfordring i forbindelse med pleje- og netværksanbringelser er rekruttering. På den baggrund skal forvaltningen arbejde for at styrke denne rekruttering, samt udbygge muligheden for uddannelse og supervision af plejefamilier i regi af Center for Familiepleje.

Der er i forsommeren 2009 igangsat et pilotprojekt om øget anvendelse af plejefamilier og netværksplejefamilier. Resultaterne af pilotprojektet forventes udrullet til resten af børnefamilieteamene i 2010.

Implementering af indsatsen sker løbende og i tæt samarbejde mellem Børnemyndighedscentret, børnefamilieteamene og Center for Familiepleje.

- **Opkvalificering af netværks- og plejefamilier**

For at nå målet om, at flere børn - uanset hvilke problemer de er omfattet af - kan anbringes i netværks- og plejefamilier, er det afgørende at der sker en opkvalificering af netværks- og plejefamilierne. Opkvalificeringen skal sikre, at børn og unge med svære emotionelle eller adfærdsmæssige problemer kan anbringes i netværks- eller familiepleje frem for på en døgninstitution, som det ofte sker i dag.

For plejefamilierne kan opkvalificeringen bestå i, at et antal plejefamilier uddannes til at være MTFC træningsfamilier eller at de lærer om grundprincipperne i MST eller PMT.

En af netværksfamiliernes styrker er, at de ikke er så professionaliserede som plejefamilien og derfor bør deres opkvalificering også være af en anden karakter. Socialforvaltningen ønsker derfor, at netværksfamiliernes tilbydes opkvalificering i form af et øget fokus på hvad de kan levere og hvad de ikke kan og skal levere.

Et afgørende led i opkvalificeringen er supervision af både netværks- og plejefamilier, og der skal derfor tilrettelægges et opkvalificeringsprogram, som med fordel kan lade os inspirere af, hvordan de gør i de andre nordiske lande, hvor andelen af børn og unge anbragt i familie- og netværkspleje er langt højere end i Danmark.

Implementering af indsatsen sker løbende i Center for Familiepleje i tæt dialog med Børnemyndighedscentret, børnefamilieteamene og Center for Supervision. Dette forudsætter, at der er de fornødne ressourcer til at styrke supervisionen af netværks- og plejefamilierne.

- **Etablering af fleksible anbringelsestilbud**

Det er vigtigt at holde for øje at anbragte børn og unge i forskellige perioder kan have forskellige behov. Der vil derfor være situationer, hvor anbragte børn og unges behov ikke kan opfyldes udelukkende i en plejefamilie eller udelukkende på en døgninstitution. Derfor er der behov for en større grad af fleksibilitet i anbringelsestilbudene, så de matcher de skiftende behov.

Fleksibiliteten kan f.eks. komme til udtryk ved at centrene etablerer tilbud, der er et miks mellem ambulante tilbud og døgntilbud. Ligeledes kan det tænkes at børn og unge i pleje-/netværksplejefamilier i kortere eller længere perioder har behov for den ekspertise og viden der er i de kommunale institutionstilbud.

Det kan også være nødvendigt at tænke i nye og mindre anbringelsestilbud med et familielignende miljø, hvor barnet eller den unge integreres i nærmiljøets institutioner og tilbud. Det kan være etablering af barndomshjem, som tager sig af børn og unge der ikke kan

bo i en plejefamilie, men som forventeligt skal bo på en døgninstitution indtil det 18. år. Et barndomshjem kan f.eks. etableres for en eller flere søskendeflokke, som har behov for at blive sammen og ikke blive spredt på flere forskellige institutioner.

Særligt i forhold til de unge anbragte er der behov for at finde mere selvstændige anbringelsesformer, som stadig opfylder de behov de må have til støtte og omsorg. Det kan f.eks. være hybler tilknyttet en døgninstitution eller med tilknytning af en plejefamilie.

Socialforvaltningen vil derfor udtænke og oprette mere fleksible anbringelsestilbud. Sådanne tilbud kan både tage udgangspunkt i de enkelte institutionscentre eller kan gå på tværs af institutionscentrene ligesom andre organisatoriske enheder kan inddrages.

Implementering af tiltaget skal ske i takt med at centerstrukturen implementeres fuldt ud, og det skal ske som et samarbejde mellem centrale kontorer i Socialforvaltningen, institutionscentrene, Center for Familiepleje og de enkelte institutioner.

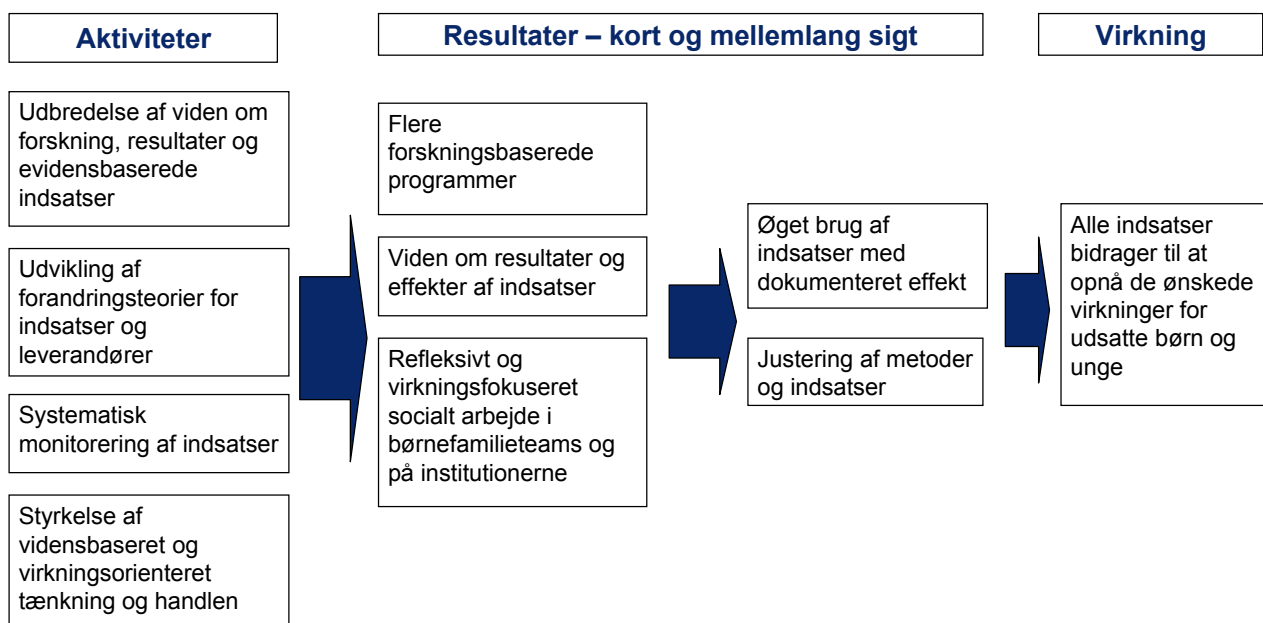
## 5. Udvikling af metoder, ansvarlighed og evidens

I Københavns Kommune vil vi arbejde mere videns- og evidensbaseret på området for udsatte børn og unge. Formålet er altid at bidrage så effektivt som muligt til, at de udsatte børn og unge trives, og at de får de samme muligheder videre i livet som andre børn og unge.

Derfor skal vi arbejde for altid at udvikle og anvende de bedst mulige metoder og baseret på den bedst mulige viden. Vi skal tage ansvar for, at vi indfrier de politisk fastsatte mål for de udsatte børn og unges trivsel og udvikling, og det betyder dels at vi skal følge systematisk med heri, dels at vi skal justere indsatsen, når vi kan se mulige forbedringer.

Mange i Socialforvaltningen gør allerede en god og kvalificeret indsats. Alle medarbejdere har betydning for de leverede indsatser, og en effektiv videreudvikling af området forudsætter, at alle medarbejdergrupper er involveret i refleksionerne om mulige forbedringer, da det ofte er medarbejderne der har de bedst mulige forudsætninger herfor. Dialogens fokus er at understøtte en effektiv indfrielse af de politisk vedtagne resultat- og effektmål.

Forandringsteorien nedenfor viser, hvordan Socialforvaltningen vil fokusere på at arbejde målrettet i retning af, at gøre det, der har en dokumenteret positiv effekt for de udsatte børn, unge og deres familier, så vi i højere grad kan understøtte de overordnede målsætninger på området. Det drejer sig dels om at dokumentere og systematisere viden om vores nuværende praksis, dels om aktivt at anvende den tilgængelige viden i arbejdet med udsatte børn og unge og dels om at vide, hvad det er for nogle forandringer man hver især i Socialforvaltningen er ansvarlig for at understøtte.



For at nå målet om at arbejde mere videns- og evidensbaseret er der formuleret følgende 3 delstrategier:

- Delstrategi I: Udrulning af effektbaseret styring og læring.
- Delstrategi II: Indførelse af forskningsbaserede programmer.
- Delstrategi III: Indførelse af principper for metode- og kompetenceudviklingsprojekter, der sikrer en effektiv praksisudvikling.

De tre delstrategier hænger tæt sammen. Delstrategi I handler om mere systematisk at opsamle viden om effekterne af vores indsatser for at kunne bruge denne viden til løbende at skabe

forbedringer. Delstrategien sætter således fokus på indsamling af effektviden, og hvad det stiller af krav til organisationen at omsætte denne effektviden til bedre indsatser.

Delstrategi II handler om indførelse af forskningsbaserede programmer. Mens hovedfokus i delstrategi I er, at organisationen omsætter effektviden om egne indsatser til indsatsjusteringer, er der med delstrategi II tale om at importere indsatser fra omverdenen, som der forskningsmæssigt er dokumenteret gode erfaringer med andre steder.

Endelig handler delstrategi III om at tilrettelægge større metode- og kompetenceudviklingsprojekter ud fra principper, som tidligere har vist at skabe gode forudsætninger for effektive og varige praksisændringer i Socialforvaltningen.

### **Delstrategi I: Udrulning af effektbaseret styring og læring**

Socialforvaltningen er allerede i gang med at udrulle effektbaseret styring og læring på børneområdet. Der foreligger således et politisk vedtaget koncept for effektmåling og –styring på området fra september 2007. Konceptet indeholder blandt andet en forandringsteori med vedtagne effektmål og indikatorer for området. I denne delstrategi lægger Socialforvaltningen op til at videreudvikle effektbaseret styring og læring på myndighedssiden som leverandørsiden.

På leverandørsiden handler fokusområdet om dels at sikre en fælles bevidsthed om målene for, hvor indsatsen skal kunne bringe de udsatte børn og unge hen, dels at sikre, at der i arbejdet for at nå disse mål anvendes de midler og tilgange i arbejdet, som giver de bedste chancer for at indfri målene.

På myndighedsarbejdet handler det om at oparbejde et bedre vidensgrundlag for sagsbehandlingen, som giver større sikkerhed for, at de udsatte børn og unge visiteres til de tilbud, der giver dem den hjælp, der bedst muligt kan hjælpe dem videre i livet i forhold til at indfri de politisk vedtagne effektmål.

#### **Resultat er på kort sigt**

- Flere dele af organisationen har udviklet og arbejder efter en forandringsteori
- Viden om resultater og effekter af forskellige indsatstyper opsamles, formidles og analyseres systematisk
- Alle medarbejdere i organisationen har adgang til viden om resultater og effekter
- Der er skabt refleksionsrum på forskellige niveauer af organisationen

#### **Resultat på længere sigt**

- Der foreligger viden om de forskellige indsatsers effekter
- Viden om indsatsers effekter bruges systematisk i valget af foranstaltning
- Leverandører kan dokumentere, at de anvender de bedst mulige metoder i forhold til at understøtte de udsatte børn og unges videre udvikling
- Bedre foranstaltningsvalg for det enkelte barn
- Flere børn og unge udvikler sig bedre

#### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Delstrategien skal udmøntes i en række konkrete aktiviteter, som dette afsnit indeholder forslag til. Det drejer sig dels om at arbejde ud fra definerede målsætninger, dels at følge med i, hvilke resultater arbejdet med udsatte børn og unge afføder og hvordan vi kan bruge resultaterne til at skabe positive praksisændringer i Socialforvaltningen.

#### **• Udvikle og implementere forandringsteorier for leverandører af indsatser**

Det er en forudsætning for systematisk socialt arbejde, at det står klart hvilke mål og delmål man arbejder for at indfri, og at det er eksplicit, hvilke metoder der skal tages i anvendelse for

at opfylde målene.

Brugen af forandringsteorier kan skabe den nødvendige klarhed om mål, målgrupper, metoder og de kritiske antagelser bag indsatsen. Forandringsteorier er et godt værktøj til på den ene side at sikre, at lokale medarbejdere og ledere føler ejerskab for organisationens mål, metode og dokumentationskrav, og på den anden side, at indsatserne systematisk bidrager til at understøtte indfrielsen af de overordnede politiske mål for området.

I første omgang vil Socialforvaltningen gøre status over erfaringerne fra pilotprojektet på Den Flyvende Hollænder og bygge videre på disse på andre områder for at sikre en mere udbredt brug af forandringsteorier.

Implementering af indsatsen er igangsat og vil fremadrettet ske i samarbejde mellem centrale aktører og de forskellige leverandører af indsatser.

- **Løbende monitorering af indsatser:**

Et systematisk arbejde på løbende at forbedre kvaliteten af vores indsatser kræver, at vi løbende tager stilling til, om vi bruger de bedst mulige metoder til at hjælpe de udsatte børn og unge. Dette kræver, at vi løbende kan følge med i, hvordan indsatserne faktisk hjælper målgruppen. Og at vi bruger denne viden til at afgøre, hvornår det er nødvendigt at justere indsatsen.

Der er her behov for forskellige niveauer af viden. Sagsbehandlerne har brug for overordnet viden om udviklingen til at kunne vurdere om de valgte foranstaltninger er de rigtige, eller om der skal ske ændringer heri. Leverandørerne, der arbejder med de udsatte børn og unge i dagligdagen, har brug for mere detaljeret viden, for at kunne følge med i, hvordan de udsatte børn og unge responderer på indsatsen og justere indsatsen herefter.

I forhold til sagsbehandlingen arbejdes der i Socialcenter Valby med et pilotprojekt, hvor det ønskes at foretage en screening af barnets situation i såvel undersøgelses- som opfølgingsfasen. Det skal give den enkelte sagsbehandler et mere systematisk indblik i børnenes og de unges situation, ligesom det er en forudsætning for at foretage valide målinger af barnets/den unges udvikling over tid.

Sådanne screeninger vil på sigt kunne anvendes til at måle effekterne af forskellige indsatstyper og leverandører, ligesom resultaterne vil kunne sammenholdes med tilsvarende områder i ind- og udland, hvis der anvendes et bredt anerkendt værktøj.

Det er målet, at sådanne screeninger på sigt skal omfatte alle udsatte børn og unge i Københavns Kommune, men Socialforvaltningen ønsker først at følge erfaringerne i Valbys børnefamilieteam, ligesom Socialforvaltningen arbejder på at anskaffe et IT-system, der bedre kan understøtte sagsbehandlingsprocessen, herunder de nævnte screeninger.

I forhold til leverandørerne ønsker Socialforvaltningen at arbejde henimod en systematisk monitorering af resultater og effekter. Monitorering er en nødvendig forudsætning i arbejdet med løbende at forbedre indsatserne i forhold til at kunne indfri resultat- og effektmål.

Mange steder sker der i forvejen en grundig dokumentation af barnets udvikling. Ændringen vil mange steder bestå i, at det er nødvendigt at registreringerne bliver mere strukturerede og kvantificerbare. Nogle forhold i det sociale arbejde kan være vanskelige at måle struktureret, og det vil derfor fortsat være relevant også at udarbejde en mere kvalitativ opfølgning.

Monitoreringen skal bygge videre på erfaringer fra de institutioner, der har arbejdet mest

hermed, herunder på erfaringerne fra pilotprojektet på Den Flyvende Hollænder.

Socialforvaltningens arbejder kontinuerligt for at implementere indsatsen, men implementering af en effektiv monitorering forudsætter, 1) at medarbejderne har kendskab og ejerskab til enhedens resultat- og effektmål, 2) at medarbejderne er uddannet i, hvordan de selv kan anvende registreringerne i deres eget arbejde, og 3) at der er en hensigtsmæssig IT-understøttelse af registreringsarbejdet. Dette kræver igen, at der tilføres midler til området ikke blot til selve monitoreringen, men også til uddannelse, undervisning og indførelse af ny IT-understøttelse, før end at tiltagene kan implementeres fuldt ud.

- ***Deling og læring af resultat- og effektviden i organisationen***

Socialforvaltningen har i sommeren 2009 gennemført en baselinemåling af, hvordan det er gået de børn og unge, som har modtaget foranstaltninger i perioden 2002-2007 i forhold til uddannelse, beskæftigelse, sociale ydelser, kriminalitet, teenageforældreskab og stofmisbrugsbehandling.

Resultaterne af baselinemålingen er den første systematiske opgørelse af resultaterne af den støtte, som Socialforvaltningen iværksætter for ca. 5000 børn og unge om året. Måleresultaterne rummer ikke endelige svar, men kan give os idéer om, hvor det er vigtigst at sætte ind for at forbedre vores praksis - og hvor i organisationen, der kan være inspiration at hente.

Når baselinemålingen eksempelvis viser, at 23 pct. af vores tidligere brugere, ikke har gennemført 9. klasse, skal vi bruge det til at lære af det, så vi fremover kan gøre det bedre.

Første skridt her er at formidle viden både fra baselinemålingen og andre undersøgelser af vores indsatsers effekter ud til de enheder, som kan være med til at forandre dette. Det gør vi ved at anvende effektive kommunikationskanaler, f.eks. etablering af relevante rapporter på intranettet, udsendelse af nyhedsbreve, nøgletalsnotater mv., og ved at det kommunikerede indhold gøres relevant og forståeligt for alle, der arbejder på området.

Hele organisationen skal også inddrages i at identificere mulige forbedringer af arbejdet med udsatte børn og unge på baggrund af den nye viden, vi får. Og vi skal hente inspiration fra forskning og andre kommuner i ind- og udlandet. Konkret kan dette ske via faglige netværk, workshops på tværs af faggrænser, tænketanke med inddragelse af forskere, praktikordninger og lignende. Eller centralforvaltningen kan hjælpe til at facilitere processer, hvor effektviden sættes på dagsorden.

Socialudvalget skal også have adgang til den relevante viden, så de politiske beslutninger kan blive baseret på den bedst mulige viden.

Som første skridt på vejen vil resultaterne af baselinemålingen blive kommunikeret ud og drøftet med alle børnefamilieteam, institutioner mv. på området for udsatte børn og unge.

Den videre deling og læring af resultat- og effektviden vil fremadrettet ske løbende og i dialog mellem centrale aktører, Børnemyndighedscentret, institutionscentre, børnefamilieteam og institutioner.

- ***Udvikle styringsprincipper, der understøtter gode resultater og effekter***

Det er Socialforvaltningens mål, at resultater og effekter bliver en integreret del af styringen på alle organisatoriske niveauer. Derfor vil forvaltningen arbejde for, at der foreligger forandringsteorier og effektviden i forbindelse med alle større beslutninger, herunder budgetvedtagelser.



Socialforvaltningen vil endvidere sikre, at de overordnede resultat- og effektmål på området for udsatte børn og unge også afspejles i de mål, der sættes for decentrale enheder i fx resultatkontrakter.

Endeligt er det centralt, at der følges systematisk op på resultat- og effektmål i forbindelse med prognoser og regnskaber.

Konkret vil Socialforvaltningen udvikle og implementere styringsprincipper, der skaber sammenhæng i tilgangen til effektbaseret styring og -læring. Styringsprincipperne skal bl.a. indeholde rettesnore for, hvordan forvaltningen vil reagere i forskellige situationer, fx hvis enheder skiller sig ud ved at have særligt gode/dårlige resultater. Principperne vil udgøre et godt grundlag for at kommunikere tankerne med effektbaseret styring og læring, ligesom principperne kan bidrage til at skabe større transparens i styringen.

Implementering af dette tiltag vil ske løbende i dialog mellem centrale og lokale aktører.

## **Delstrategi II: Indførelse af forskningsbaserede programmer**

Det er et centralt mål i strategiarbejdet at skabe øget viden om resultater og effekter af indsatserne på området, og at sikre den øgede viden omsat til praksis. Denne ændring i retning af mere systematisk at tilrettelægge indsatsen efter den bedst mulige effektviden vil kendetegne udviklingen bredt de kommende år.

Socialforvaltningens tilbud spænder over et bredt og mangfoldigt repertoire. Derfor kan der også være variationer i, hvordan effektarbejdet kommer til udtryk. På nogle områder eksisterer der ikke så meget effektviden på forhånd, og her kan første skridt være at gøre sig klart, hvad effektmålene bør være og starte en monitorering af om effektmålene indfris. Først herefter kan man begynde at overveje, om det er relevant at justere praksis.

På andre områder foreligger der evidens fra andre organisationer for virkninger af metoder, som vi i København med fordel kan anvende. I nogle tilfælde er disse metoder ret præcist beskrevet, og der er gode retningslinjer for, hvordan de kan overføres til andre organisationer. Metoderne, der ligger i sådanne forskningsbaserede programmer må anses for at være udtryk for "den aktuelt bedste viden".

I dag er der langt flere forsknings- og evidensbaserede programmer for udsatte børn og unge end for blot 8-10 år siden. Inspirationen er bl.a. hentet fra det kliniske område, hvor der i mange år - både inden for psykologien, lægevidenskaben og psykiatrien - har været forsket i hvilke indsatser, der giver de ønskede effekter.

Socialforvaltningen vil på de relevante områder gerne indføre flere programbaserede indsatser af forskellige årsager:

- Fordi programbaserede indsatser er beskrevet grundigt - hvad de indeholder og hvordan de anvendes.
- Fordi programbaserede indsatser er afprøvede og har vist positive resultater.
- Fordi programbaserede indsatser hviler på grundig uddannelse af de personer, der skal arbejde med programmet.
- Fordi programmer ofte indeholder supervision og konsultation og løbende træning.
- Fordi programbaserede indsatser giver mulighed for at se og opgøre hvilke resultater indsatsen giver barnet, den unge og/eller familien.

Formålet er at sikre en så høj grad af sikkerhed som muligt for, at de bevilgede indsatser til udsatte børn og unge faktisk bidrager til bedre trivsel for udsatte børn og unge, og at de som voksne har de samme muligheder som andre for at få et godt voksenliv.

### **Resultater på kort sigt**

- Øget brug af indsatser med dokumenteret effekt
- At det bliver muligt at følge med i hvilke effekter og resultater, der skabes i kraft af programbaserede indsatser

### **Resultater på længere sigt**

- Udvikle en organisation, der konstruktivt vælger indsatser efter dokumenteret effekt
- Bedre foranstaltningsvalg for børn, unge og familier med behov for støtte
- Flere udsatte børn, unge og familier udvikler sig i mere positiv retning

### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Delstrategien vil blive implementeret ved at arbejde målrettet på at indføre flere programbaserede indsatser på såvel forebyggelses- som anbringelsesområdet.

#### **• Indførelse af programbaserede indsatser på henholdsvis forebyggelses- og anbringelsesområde**

Der skal i de kommende år arbejdes videre med at indføre flere programbaserede indsatser, så Socialforvaltningen får en endnu bredere vifte af programmer at tilbyde børn, unge og familier med særlige behov.

Socialforvaltningen arbejder allerede nu med enkelte programbaserede indsatser. Således er der indført forældreprogrammet "De Utrolige År"<sup>14</sup> i 2 børnefamilieteam og forvaltningen undersøger muligheden for at indføre MultifunC<sup>15</sup>.

Socialforvaltningen har derudover gjort sig enkelte erfaringer med behandlingsmetoden MST (Multisystemisk terapi) og er i løbende dialog med MST Hovedstaden om muligheden for at bruge programmet i flere børnefamilieteam. Også programmet MTFC (Multidimensional Treatment Foster Care)<sup>16</sup> kan være relevant at arbejde videre med, da det netop tager udgangspunkt i de ressourcer og kompetencer, der ligger i en familie.

På andre områder har forvaltningen selv påbegyndt et arbejde med at tænke programbaseret. Den Korte Snor, Familien i Centrum, opgradering af gadeplansindsatsen og arbejdet med forandringsteorier på Den Flyvende Hollænder er således et skridt hen imod indsatser der på flere områder nærmer sig at være programbaseret.

Socialforvaltningen vil fremover indføre flere programbaserede indsatser, blandt andet i samarbejde med Servicestyrelsen, som udbyder en række familieorienterede programmer.

Ved at indføre flere programbaserede indsatser på området for udsatte børn og unge er håbet at kunne basere flere af Socialforvaltningens tiltag på en metode, der med størst mulig sandsynlighed virker.

Eftersom der ikke er tradition for at arbejde med sådanne forskningsbaserede programmer på området, er det vigtigt at indførelsen og arbejdet med programbaserede indsatser bliver

<sup>14</sup> De Utrolige År (DUÅ) er en programserie, som forebygger eller behandler adfærdsvanskeligheder hos børn.

<sup>15</sup> MultifunC er et behandlingsprogram for børn og unge, der f.eks. begår kriminalitet og viser anden problematisk udadreagerende adfærd.

<sup>16</sup> MTFC er et behandlingsprogram for børn og unge som har svære adfærdsmæssige problemer og f.eks. har været involveret i kriminalitet, har højt skolefravær, mange konflikter med voksne og jævnaldrende mv.

forankret i organisationen, så dem, der arbejder med disse programmer, er parate til det. Familierådgiverne skal derfor introduceres ordentligt til de programmer, der indføres, og der skal løbende følges op på resultaterne af de programbaserede indsatser. Den Sociale Højskole og Servicestyrelsen kan med fordel medtænkes som to centrale aktører.

Implementering af indsatsen kan ske umiddelbart, men forudsætter en grundig introduktion til nye programmer, monitorering og evaluering af effekter. Det forventes at kunne ske indenfor den eksisterende budgetramme.

### **Delstrategi III: Metode- og kompetenceudviklingsprojekter, der ændrer praksis**

Det er jævnligt nødvendigt at introducere ny viden og nye metoder på børneområdet i Socialforvaltningen med det formål at skabe ny praksis blandt medarbejderne. Anledningen kan være ny lovgivning, politiske beslutninger eller ny faglig indsigt, fx om evidensbaserede metoder.

Metode- og kompetenceudviklingsprojekter er ressourcekrævende, så det er vigtigt at sikre, at investeringen giver optimalt udbytte, til gavn for byens udsatte børn og unge. Erfaringen viser dog, at det kan være en udfordring at ændre en stor organisations praksis.

Formålet med delstrategien er at sikre, at de metode- og kompetenceudviklingsprojekter, der bliver igangsat, får de ønskede resultater i form af en ændret og forbedret praksis. Kun hvis projekternes resultater kan aflæses i praksis, kan vi sige, at de har været en succes.

#### **Resultater på kort sigt**

- Bedre metode- og kompetenceudviklingsprojekter, der skaber god forudsætning for læring og ændret praksis i organisationen

#### **Resultater på længere sigt**

- Metode- og kompetenceudviklingsprojekter resulterer i en ændret praksis, der styrker opnåelsen af de ønskede effekter på et givent område

#### **Konkrete handlinger og næste skridt på vejen**

Delstrategiens mål vil blive forfulgt ved at udvikle og udbrede principper for metode- og kompetenceudviklingsprojekter.

- **Udvikling og brug af principper for metode- og kompetenceudviklingsprojekter**

Fra især Familien i Centrum projektet (2005-08) har forvaltningen opnået gode erfaringer med, hvad der er vigtigt for at udbrede nye metoder og viden, således at det forankres i praksis.

Denne *best-practice* kan formuleres i en række principper for fremtidige metode- og kompetenceudviklingsprojekter: Det drejer sig blandt andet om hvordan relevans- og koordineringskrav bliver opfyldt, hvordan der skabes mulighed for gensidig inspiration og opbygning af viden på tværs, og hvordan projekter organiseres og styres.

Disse principper skal vedtages af relevante led i Socialforvaltningen, kommunikeres ud til organisationen, og fungere som tjekliste for alle metode- og kompetenceudviklingsprojekter. Principperne kan tilpasses og skaleres i forhold til det enkelte projekt. Principperne for metode- og kompetenceudviklingsprojekter skal være med til at sørge for, at de projekter, der igangsættes også forandrer virkeligheden og praksis på området.

For at kunne vurdere, om projekternes rent faktisk ændrer praksis, skal der udvikles et sæt indikatorer for, hvordan vi kan konstatere, om det sker. Indikatorerne skal indgå i en model der sikrer, at vi kan lære af erfaringerne, og at data indgår i revisionen af projektprincipperne.

Indikatorerne kan både bruges af Kvalitetssikringsenheden i deres gennemgang af sager og det pædagogiske tilsyn. Derudover skal indikatorerne indgå i de evalueringsdesign, der bliver lavet i forbindelse med projektplaner.

Indsatsen igangsættes i 2010 i et samarbejde mellem centrale kontorer, tilsynsførende enheder, institutionsniveauet og lokalforvaltningen.